

”Eteenpäin menemistä, jatkuvaa kehittymistä ja dynaamisuutta.”
Suomessa finanssialalla työskentelevien milleniaalien näkemyksiä urastaan

Maisterin tutkinnon tutkielma
Laura Vanninen
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Johtamisen laitos
Kevät 2017

Tekijä Laura Vanninen

Työn nimi "Eteenpäin menemistä, jatkuvaa kehittymistä ja dynaamisuutta."Suomessa finanssialalla työskentelevien milleniaalien näkemyksiä urastaan

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Master's Programme in Management and International Business

Työn ohjaaja Tiina Taipale

Hyväksymisvuosi 2017**Sivumäärä** 112**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella suomalaisella finanssialalla työskentelevien milleniaalien uranäkemyksiä. Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Suomessa toimivalle finanssialan yritykselle. Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu tarve ymmärtää työelämän nuorimman sukupolven uratoiveita tarkemmin, jotta heidän uratoiveisiinsa voidaan henkilöjohtamisen keinoin vastata tulevaisuudessa entistä paremmin. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi kartoitan työssäni myös tutkimieni milleniaalien uratoiveiden taustalla mahdollisesti vaikuttavia työelämän asenteita, sitä miten milleniaalien uranäkemyksissä ilmenevät nykyaikaisen uranäkemyksen piirteet sekä sitä, miten heidän työnantajaa kohtaan muodostamissaan psykologisissa sopimuksissa ilmentyvät aiemmassa tutkimuksessa tunnistettu psykologisen sopimuksen muutos.

Olen toteuttanut tutkimukseni laadullisen teemahaastattelututkimuksen keinoin. Empiirinen tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla seitsemää kohdeorganisaatiossa työskentelevää milleniaalia. Kaikki haastatellut työskentelivät tutkimuksen aikaan vakituudessa työsuhteessa kohdeorganisaation pääkonttorissa yritysasiakkaiden parissa. Aineiston keruu on suoritettu marraskuussa 2016, jonka jälkeen tutkimusaineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Y-sukupolven, uran, tietotyön sekä psykologisen sopimuksen tutkimuksen ympärille.

Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että suomalaisella finanssialalla työskentelevä Y-sukupolvi näkee uransa pitkälti linjassa nykyaikaisen uramääritelmän kanssa. Heidän näkemyksissään uraa suunnitellaan melko lyhytjänteisesti ja merkittävimpänä ura-ajurina toimii uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen mielekkäiden työtehtävien kautta. Yksittäisen työntekijän rooli ei ole uran kannalta merkityksellinen, vaan sen sijaan haastatteleman Y-sukupolvi ottaa itse vastuun uransa suunnasta. Toisaalta heidän mukaansa organisaatiolla on myös suuri vastuu heidän sitouttamisessaan ja mikäli heidät halutaan pitää organisaation jäsenenä, tulee heille jatkuvasti tarjota uusia haasteita työtehtävien saralla.

Haastattemieni milleniaalien näkemyksissä korostui uusi psykologinen sopimus, jossa muuntautumiskyky ja uuden oppiminen nousevat avainrooliin uramenestyksen kannalta. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen, tutkimusjoukkoni ei ole kokenut työelämän kontekstissa kuvattua psykologisen sopimuksen muutosta vakaista työsuhteista oppimisen korostumiseen negatiivisesti. Sen sijaan nämä milleniaalit eivät olleet ehtineet muodostaa omakohtaista kokemusta vakaasta työelämästä, vaan he olivat ottaneet työelämän muutosvauhdin annettuna ja reagoineet siihen muodostamalla käsityksen urasta, jolla eteenpäin meneminen, itsensä kehittäminen ja uran dynaamisuus korostuvat vakaan työsuhteen sijaan.

Avainsanat milleniaalit, Y-sukupolvi, rajaton ura, proteaaninen ura, tietotyö, psykologinen sopimus

Author Laura Vanninen		
Title of thesis "Moving forward, continuous development and dynamism." Career views by Millennials working in the Finnish financial services industry		
Degree M. Sc. Degree in Economics and Business Administration		
Degree programme Master's Programme in Management and International Business		
Thesis advisor Tiina Taipale		
Year of approval 2017	Number of pages 112	Language Finnish

Abstract

This Master's thesis studies how Millennials who work in the Finnish financial services industry view their career. This study is made as a commission for a financial services company, which operates in Finland. In the organization, it has been noticed, that there is a need to understand Millennials' career aspirations more thoroughly so that these aspirations can be better met in the future through human resource management (HRM). To solve the research problem, I also look into Millennials' expectations for working life. The aim of the study is also to find out, if contemporary career aspects are shown in the views that Millennials hold towards their careers. Also the content of Millennials' psychological contract, and if it has been affected by the changing nature of psychological contracts, is studied in the scope of this research.

The study has been conducted through qualitative semi-structured interviews. Empirical research data has been collected from interviews that were conducted with seven Millennials who work for the commissioner. All of the interviewees held a permanent position in the time of the study and they all worked in the headquarters with corporate clients. The data was collected in November 2016 and after this, the research data was analysed with theory-driven content analysis. The theoretical framework builds upon earlier studies of Generation Y, careers, knowledge work and psychological contract.

The main findings of the study indicate that Millennials, who work in the Finnish financial services sector, perceive their career along with the definition of contemporary careers: they plan their career on a short-term basis and the most powerful career driver is to learn new things and develop oneself though satisfactory work tasks. Also, the role of a single employer is not significant but instead, the Millennials interviewed, seem to take responsibility of the direction of their careers. However, according to interviewees, the organization also has responsibility in committing its employees, and if the organization wants Millennials to commit, it needs continuously offer new challenges in the form of interesting work tasks.

The new psychological contract, which depends on the ability to transform and learn new skills as a way to career success, was also emphasized in the findings of the study. In contrast to previous studies, the interviewees of the study have not experienced negatively the change of psychological contract from stable working life towards the contract, which emphasizes learning. Instead, these Millennials do not hold first hand experiences of a stable working life. On the contrary, the Millennials have taken the ever changing working life as a given and reacted to it by forming a perception of a career, where moving forward, continuous development and dynamism are highlighted, rather than a steady employment status.

Keywords Millennials, Generation Y, boundaryless career, protean career, knowledge work, psychological contract

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Y-sukupolvi valtaa suomalaista finanssialaa	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
2 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ.....	11
2.1 Subjektiiviset näkemykset värittävät tulkintoja työelämästä	12
2.2 Tietotyö vaikuttaa suomalaisen työelämän rakenteisiin	14
2.3 Muutoksessa oleva psykologinen sopimus korostaa oppimista	17
3 URAANSA ALOITTELEVA Y-SUKUPOLVI	23
3.1 Y-sukupolvi.....	23
3.1.1 Taustaa sukupolvien tutkimuksesta.....	23
3.1.2 Y-sukupolven erityispiirteitä työelämän kontekstissa	26
3.2 Perinteisestä uramallista nykyaikaiseen uraan	35
3.2.1 Uratutkimuksen historiasta	36
3.2.2 Nykyaikainen uusi ura	38
3.3 Y-sukupolven suhtautuminen uraan	44
3.4 Tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien yhteenveto	46
4 METODOLOGIA	47
4.1 Laadullinen teemahaastattelututkimus	48
4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu	49
4.3 Aineiston analysointi teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.....	53
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	57
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	59
5.1 Y-sukupolven toiveissa työelämä on haastavaa, joustavaa ja reilua	59
5.1.1 Y-sukupolvi tahtoo tehdä mielekästä työtä	61
5.1.2 Y-sukupolvi haluaa työskennellä hyvässä työyhteisössä.....	63
5.1.3 Y-sukupolvi toivoo kohtaavansa valmentavaa esimiestyötä	65
5.1.4 Y-sukupolvi vaatii työltään joustavuutta.....	66
5.1.5 Y-sukupolvi odottaa työnantajaltaan oikeudenmukaisuutta	69
5.2 Finanssialan Y-sukupolvi ja oman näköinen ura	74
5.2.1 Y-sukupolvelle ura on tärkeä, mutta ei hallitseva osa elämää	74
5.2.2 Y-sukupolvi ottaa ohjat urastaan, mutta toivoo myös avustusta	77
5.2.3 Y-sukupolvi sitoutuu työnantajansa, mutta vain lyhytjänteisesti.....	81
5.2.4 Y-sukupolvi vaatii oppimista, mutta ei painota työsuhteen jatkuvuutta.....	82
5.2.5 Y-sukupolvi uskoo uraetenemiseensä, mutta ei kaipaa titteleitä sen tueksi	87
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	93
6.1 Tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen	95
6.2 Huomioita finanssialan milleniaalien johtamisen tueksi	98
6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	100
LÄHTEET	103
LIITTEET.....	112

TAULUKOT JA KUVIOT

Taulukko 1. Sukupolvien välisiä asenne-eroavaisuuksia	26
Taulukko 2. Perinteisen ja nykyaikaisen urakäsityksen eroavaisuuksia	39
Taulukko 3. Yhteenveto työelämän odotuksiin liittyvistä tutkimustuloksista.....	73
Taulukko 4. Yhteenveto uraan liittyvistä tutkimustuloksista	92

Kuvio 1. Muutos perinteisestä uuteen psykologiseen sopimukseen	21
Kuvio 2. Haastatteluaineiston koodausprosessi.....	56

1 JOHDANTO

”Toki kun ollaan sitä sukupolvea, jotka on jo tottuneet siihen, että muutos on jatkuva... Periaatteessa voi olla pitkä ura samassa paikassa, jos pitää itsensä koko ajan sen verran uuden tiedon tasolla, että pystyy sitten mukautumaan niihin muutoksiin, niin periaatteessa pitkät urat samassa työpaikassa on mahdollisia. En oo kyl ihan varma voiko kuitenkaan olla semmoista, että eläköitymiseen asti pystyis samassa työpaikassa nuokkumaan.”

Näin ajattelee urasta suomalaisella finanssialalla tietotyötä tekevä Y-sukupolvea edustava asiantuntija. Hän tuntee kuuluvansa sukupolveen, jonka toimintaa työelämässä määrittää jatkuva muutos. Lisäksi hänen suhtautumista uraa kohtaan värittää epätietoisuus; toisaalta hän näkee, että uutta oppimalla pitkään ura samassa organisaatiossa voisi olla mahdollinen, mutta heti seuraa epäily, onko se sittenkään nykypäivän työelämässä mahdollista. Lisäksi ajatus organisaatiossa nuokkumisesta värittää kuvaa, jossa vastaajan mielestä organisaation näkökulmastakaan työntekijän puolelta elinikäinen ura ei ehkä ole toivottua.

Yllä oleva lainaus kiteyttää hyvin tutkimukseni lähtökohdat. Suomalaista työelämää määrittää työntekijöiden näkökulmasta hyvin nopea muutos. Työelämän muutoksen taustalla vaikuttaa työn tietoistumisen ohella ennen kaikkea uusi sukupolvi, johon myös vastaaja tuntee kuuluvansa. (Alasoini 2012.) Nämä Y-sukupolven edustajat toimivat tutkimusryhmänäni, sillä kyseinen ikäryhmä siirtyy parhaillaan suurina massoina työelämään ja Y-sukupolven on sanottu tuovan työpaikoille uudenlaisia arvoja ja ajatuksia (Pyöriä ym. 2013). Lisäksi nykypäivän urista puhuttaessa on sanottu, että perinteiset hierarkkiset urat ovat korvautuneet urilla, joissa työntekijän arvot, osaamisen kehittäminen ja mielekkäät työtehtävät ajavat ensisijaisesti työntekijöiden uravalintoja (Bravo ym. 2015). Tässä mallissa työnantajaa vaihdetaan entistä herkemmin eikä elinikäinen ura samalla työnantajalla ole itsestäänselvyys (DeFillippi & Arthur 1994). Perinteisenä motivointi- ja sitoutuskeinona työpaikan pysyvyys ei enää tunnu toimivan, sillä ihmiset ohjautuvat yhä enemmän uuden oppimisen perässä, tarkoituksenaan pitää itsensä työllistettävänä työmarkkinoiden näkökulmasta (Bravo ym. 2015; Järvensivu 2013; De Vos ym. 2011).

Lisäksi uraliikkuvuuteen on vaikuttanut se, että työntekijät eivät tunne varmuutta työnsä jatkuvuudesta, vaikka osoittaisivat olevansa itse sitoutuneita työnantajansa (Saari 2014).

Tietotyövaltaistuvassa Suomessa työntekijöiden henkinen pääoma on kuitenkin yrityksille merkittävä kilpailuedun lähde. Tästä johtuen uraliikkuvuus organisaatioiden välillä ei ole työnantajan näkökulmasta lähtökohtaisesti toivottavaa (Davenport 2013, 20). Toisaalta nykypäivän työelämässä kuitenkin tarvitaan joustavuutta sekä työnantajan, että työntekijän puolelta. Työelämässä tapahtuvat merkittävät muutokset ja uudelleenjärjestelyt voivat johtaa tilanteisiin, joissa osa organisaation henkisestä pääomasta, eli työntekijöiden tietotaidosta, saattaa olla yrityksen uudenlaisen liiketoiminnan kannalta tarpeetonta. Muutokset tuovat mukanaan myös uusia työpaikkoja. Kokonaisuudessaan työelämän muutos luo osaltaan painetta uraliikkuvuudelle sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta (Sullivan & Arthur 2006).

Työn luonteen muutoksen lisäksi suomalaisilla työpaikoilla on käynnissä myös sukupolvenvaihdos. Tämän demografisen muutoksen myötä 2010-luvulla eläkkeelle siirtyvä ennätyskellisen suuri joukko työntekijöitä (Järvinen & Leveälahti 2009) ja seurauksena nuorempi sukupolvi ottaa yhä enemmän sijaa työpaikoilla. Ensimmäistä kertaa sitten vuoden 1985, Suomessa suurin yksittäinen työelämässä oleva ikäryhmä koostuu näistä alle 40-vuotiaista. Näiden nuorien työntekijöiden, eli Y-sukupolven, prosentuaalinen määrä on yli kaksinkertaistunut viimeisen viiden vuoden aikana käsittäen nyt 45 prosenttia suomalaisesta työvoimasta. (Kultalahti 2015; Alasoini 2010).

Työvoiman vauhdikas uusiutumisvauhti ja nuorten osuuden kasvaminen onkin herättänyt median, yritysten sekä akateemisten tutkijoiden mielenkiinnon työelämän nuorinta sukupolvea kohtaan. Tämä Y-sukupolveksi, tai milleniaaleiksi, kutsuttu ikäryhmä, joka muodostuu 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa syntyneistä, on ollut viime aikoina keskiössä julkisessa keskustelussa, jonka lisäksi milleniaaleista on tehty kansainvälistä akateemista tutkimusta jo huomattavan paljon (Deal ym. 2010). Suomessa Y-sukupolven asenteita työelämää kohtaan on kuitenkin tutkittu verrattain vähän työolobarometreja lukuun ottamatta, vaikka tämän 2000-luvulla työuransa aloittaneen sukupolven on kansainvälisessä

tutkimuksessa huomattu poikkeavaan vanhemmista ikäluokista siinä, miten he suhtautuvat työelämään ja minkälaisia arvoja he omaavat (Pyöriä ym. 2013). Y-sukupolven tutkimus on kuitenkin alkanut hiljalleen herättää myös suomalaisten tutkijoiden mielenkiinnon ja joitakin tuoreita Suomen kontekstissa tehtyjä akateemisia tutkimuksia on löydettävissä siitä, miten Y-sukupolvi suhtautuu työelämään (ks. esim. Kultalahti 2015; Kultalahti & Viitala 2015; Pyöriä ym. 2013; Alasoini 2012).

Alasoinin (2012) mukaan Y-sukupolvi kaipaa uudenlaista johtamista ja mahdollisuutta osallistua innovointiin työpaikallaan, jonka lisäksi milleniaalit haluavat yhä räätälöidympiä ratkaisuja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi. Tämän lisäksi on sanottu, että Y-sukupolvi on aiempaa vähemmän sitoutunut työnantajaansa eikä kaipaa välttämättä ”elinikäistä” työuraa yhdellä työnantajalla, vaan sen sijaan pyrkii jatkuvasti kehittämään osaamistaan työtehtäviensä kautta (Pyöriä ym. 2013). Toisaalta tämän on nähty olevan ominaista työntekijöille ikään katsomatta nykypäivän uramallissa, jossa urakehitys on usein ylöspäin suuntautuvan portaikon sijaan horisontaalista ja sirpaleista, niin että työnantajaa vaihdetaan uran aikana useaan otteeseen työtehtävien ja nimikkeiden muuttuessa samalla (Arthur & Rousseau 2001, 4-8). Työvoiman liikkuvuutta on lisännyt osaltaan myös se, että työntekijät vaihtavat työtehtäviä tai jopa työpaikkaansa henkilökohtaisten arvojensa ajamana entistä enemmän (Bravo ym. 2015; Hall 1996). Lisäksi työelämän epävarmuus on työntekijöiden näkökulmasta yleisesti lisääntynyt Suomessa viimeisen viiden vuoden aikana (Lyly-Yrjänäinen 2015) ja tällä saattaa olla tekemistä myös nuorten aiemmasta poikkeavissa asenteissa uraa ja työelämää kohtaan.

Ihmisten asenteita muuttuvaa työelämää kohtaan on pyritty viime vuosien aikana kartoittamaan erityisesti psykologisen sopimuksen käsitteen kautta (ks. esim. Kultalahti & Viitala 2015; Saari 2014; Järvensivu 2013; Alasoini 2012). Tästä johtuen myös tässä tutkimuksessa, joka selvittää Y-sukupolven uratoiveita ja -odotuksia, kyseinen käsite on osoittautunut hyödylliseksi. Psykologisen sopimuksen käsitteessä on pohjimmiltaan kyse työntekijän subjektiivisesti muodostamasta käsityksestä hänen ja organisaation välisestä vastavuoroisuudesta ja vaihtokaupasta (Rousseau 1989). Psykologisen sopimuksen tutkimus tietotyön kontekstissa Suomessa on vielä hyvin vähäistä (Saari 2014). Sen jatkotutkimus on

aiheellista, sillä työelämän murroksen vuoksi myös perinteisen psykologisen sopimuksen, jossa työntekijä odottaa työsuhteen jatkuvuutta palkkioksi sitoutumisestaan, on nähty olevan muutoksessa (Järvensivu 2013; Alasoini 2012). Elinkeinoelämän valtuuskunnan Suomessa tehdyn selvityksen mukaan seitsemän kymmenestä työntekijästä ei enää usko organisaatioiden kykyyn tarjota heille elinikäistä työsuhdetta, vaikka tämä on ennestään ollut suomalaisessa työelämässä totuttu toimintamalli (Haavisto 2010).

Perinteisen tasapainossa olevan psykologisen sopimuksen on nähty korvautuneen vinoutuneella ja epätasapainoisella työnantajapuolta suosivalla sopimuksella. Tätä sopimusta värittää työntekijäpuolen näkökulmasta epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta, vaikka työnantaja samalla odottaa edelleen uskollisuutta. (Järvensivu 2013.) Psykologinen sopimus sopii tämän tutkimuksen kontekstiin erityisen hyvin, sillä se liittyy työelämän muutoksen ohella (Saari 2014; Järvensivu 2013; Alasoini 2012) myös olennaisesti työntekijän organisaatiositoutumiseen (Coyle-Shapiro 2002) ja motivaatioon (Parzefall & Hakanen 2010). Yrityksen näkökulmasta motivaatio ja organisaatiositoutuminen ovat tiiviisti yhteydessä finanssialalla tehtävän tietotyön tuottavuuteen. Yksilön näkökulmasta ne taas liittyvät osaltaan työn mielekkyyteen, uratoiveisiin sekä organisaation vaihtoaikaisiin. Sukupolvien toisistaan eriävien toiveiden, odotusten ja asenne-erojen ymmärrys korostuu, sillä ymmärryksen puute saattaa pahimmillaan johtaa alentuneeseen suorituskkykyyn ja tuottavuuteen sekä työntekijöiden työtyytymättömyyteen (Kupperschmidt 2000). Tästä johtuen organisaatiossa tulisi johtamisen näkökulmasta huomioida eri ikäluokkien mahdollisesti toisista eroavat toiveet ja odotukset.

Toisaalta tutkimukseni tarkoituksena ei kuitenkaan ole selvittää onko Y-sukupolvi erotettavissa aiemmista sukupolvista uraan tai työelämään liittyvien ajatuksiensa ja luonteenpiirteidensä valossa. Sen sijaan, Kultalahden (2015) esimerkkiä noudatellen, hyväksyn Y-sukupolven tutkimuksessani ilmiönä, joka on ainakin jollain tasolla institutionalisoitu yleisessä keskustelussa, mediassa ja akateemisessa tutkimuksessa. Tästä johtuen, voidaan ainakin sanoa, että Y-sukupolvi on olemassa; sille on annettu monta nimeä ja se on rajattu syntymävuosien perusteella. Tämä on myös lähtökohtani tässä tutkimuksessa, jossa tarkoituksena on ymmärtää milleniaaleja ennalta määriteltynä ilmiönä sen sijaan, että

selvittäisin, onko uudella tavalla ajatteleva Y-sukupolvi oikeasti olemassa. Hyväksymällä Y-sukupolven ennalta määriteltynä ryhmänä, voin keskittyä selvittämään mitä ajatuksia heillä on tulevaisuuden uraansa kohtaan.

1.1 Y-sukupolvi valtaa suomalaista finanssialaa

Työelämän sukupolvenvaihdos tulee vaikuttamaan erityisesti suomalaisen yhteiskunnan kannalta merkittävässä roolissa olevaan finanssialaan, sillä alan ikäjakauma on poikkeuksellisen kaksijakoinen. Tällä kaksijakoisuudella tarkoitetaan sitä, että alan ikärakenteessa korostuvat erityisesti vanhimmat ja nuorimmat ikäluokat, nelikymppisten osuuden ollessa vähäinen johtuen 1990-luvun alun laman aiheuttamasta rekrytoinnin laskusta. (Kallonen 2015.)

Finanssialalla työskentelee tällä hetkellä vajaat 40 000 työntekijää pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita tarjoavissa yrityksissä (Finanssialan Keskusliitto 2016) ja ala on ollut Suomessa kautta aikain konservatiivinen; sille ominaisia piirteitä ovat olleet työntekijöiden pitkät työurat yhden organisaation jäsenenä hierarkkisten organisaatorakenteiden ohella. Tätä tukee tieto siitä, että henkilöstöstä yli 40 prosenttia, on työskennellyt alalla yli 20 vuotta (Kallonen 2015). Lisäksi pääosa finanssialalla tehtävästä työstä voidaan kategorisoida tietotyöksi, eli työksi, jossa keskiössä on uuden tiedon tuottaminen sekä käsittely.

Työn tekemisen muutos on muiden alojen ohessa huomattu myös finanssialalla. On puhuttu ”uudesta työstä”, jolla tarkoitetaan joustavaa ja henkilökohtaistettua työtä, johon kuuluu verkostoitunut työtapa, jota tukevat digitaaliset työvälineet. (Rajander-Juusti 2015.) Tietotyön muutos on muokannut myös alan koulutusrakennetta: tradenomien ja yliopistotutkinnon suorittaneiden määrä on kasvanut sekä samalla merkonomien ja merkanttien määrä on vähentynyt melko tasaisesti aina 2000-luvun alusta lähtien (Finanssialan Keskusliitto, ks. Pohjola 2015). Finanssialan keskusliiton Hyvinvoiva finanssiala –hankkeen yhtenä osana teetettiin T-Medialla (2015) tutkimus finanssialan muuttuvasta työstä. Tutkimustuloksissa korostui asiakaslähtöisyyden ja digitalisaation rinnalla finanssialalla tehtävän työn mielekkyys. Yli 90 prosenttia noin 3000 vastaajasta näki

innostavien tehtävien, uuden oppimisen sekä työn imun kuvaavan työtään. Lisäksi kaksi kolmesta vastaajasta uskoi pääsevänsä alalla myös tulevaisuudessa innostaviin työtehtäviin. Toisaalta alalla haasteellisena on nähty henkilöstön jaksamisen huomiointi nopeassa muutoksessa. Huolta on aiheuttanut esimerkiksi oman työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet, joiden nähdään olevan rajalliset ja vaikuttavan negatiivisesti jaksamiseen. (Kallonen 2015.)

Finanssialalle ominaisessa tietotyössä työntekijöiden henkinen pääoma on yrityksen kilpailuedun lähde, eli henkilöstön tietotaito korostuu organisaation luodessa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Tämä asettaa paineita henkilöstöjohtamisen kentälle, sillä pätevien henkilöiden sitouttamisen nähdään olevan yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä strategisista tehtävistä (Armstrong & Taylor 2014, 71; Delery & Doty 1996). Kiivas työvoiman uusiutumisvauhti yhdistettynä finanssialalle luonteenomaiseen tietotyöhön sekä perinteisen uramallin ja työelämän muutokseen, tulee haastamaan yhä enemmän totuttuja tapoja organisoida työtä sekä organisaatioissa käytössä olevia johtamismalleja (Saari 2014). Varsinkin milleniaalien uudenlaisten ura-asenteiden ymmärrys voisi auttaa kehittämään johtamiskäytäntöjä, joilla varmistetaan samalla organisaation menestys (Lyons ym. 2012). Mikäli uratoiveisiin osataan entistä kohdistetummin vastata, voidaan olettaa, että samalla työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen lisääntyvät. Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on huomattu, että ne organisaatiot, jotka huomioivat johtamismalleissaan sukupolvien väliset eroavaisuudet, menestyvät paremmin, kuin ne, jotka jättävät nämä huomiotta (Gursoy ym. 2008; Smola & Sutton 2002). Tämä näkökulma korostaa edelleen käsillä olevan tutkimuksen tärkeyttä tietotyövaltaisen finanssialan kontekstissa.

Suomalaiselle finanssialalle ominaisten pitkien työurien tapauksessa tietotyön kautta hankittu osaaminen on perinteisesti siirtynyt pääosin pois yrityksen käytöstä työntekijöiden eläkkeelle jäämisten kautta. Meneillään olevan työelämän murroksen myötä tämä asetelma on mahdollisesti muuttumassa ja viitteitä siitä onkin nähty viime vuosina muun muassa alan yrityksissä tehtyjen yhteistoimintaneuvotteluiden muodossa. Lisäksi kun yhdistetään suuri eläkkeelle siirtyvien määrä ja nuorten mahdollinen uudenlainen uraliikkuvuus, voidaan aavistaa, että ymmärrys Y-sukupolven asenteista työelämää ja omaa uraansa kohtaan

noussee keskiöön yritysten näkökulmasta. Tilanne korostuu erityisesti finanssialalla, sillä nuorten osuus alalla on suuri ja tietotyössä työntekijöiden tuottavuuden korvaaminen toisella työntekijällä ei käy yhtä helposti kuin esimerkiksi perinteisemmissä teollisuuden työtehtävissä. Finanssialalla onkin herätty jo siihen, että alasta tulee tehdä mielenkiintoinen nykypäivän nuorten näkökulmasta, jotta osaavia nuoria voidaan yhä houkuttaa ja sitouttaa alan työtehtäviin. Finanssialan profiilia on pyritty nostamaan muun muassa työnantajakuvan kehittämällä, mutta vähemmälle huomioille on vielä jäänyt nuorten työntekijöiden sitoutumisen sekä työuran kestävyysden tukeminen (Rajander-Juusti 2015).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus tarkastelee mitä odotuksia suomalaisella finanssialalla tietotyössä työskentelevillä milleniaaleilla on uraansa kohtaan. Tarkastelen tutkimusongelmaani laadullisen teemahaastattelututkimuksen keinoin ja kerään tutkimusaineistoni Suomessa toimivan finanssialan yrityksen Y-sukupolven edustajilta. Tutkimukseni on tärkeä ja ajankohtainen niin käytännön liike-elämän kuin akateemisen tutkimuksenkin näkökulmasta. Mitä paremmin finanssialalla vaikuttavan Y-sukupolven toiveita ja haluja uraan liittyen ymmärretään, sitä paremmin organisaatioissa pystytään vastaamaan näihin mahdollisesti muutoksessa oleviin odotuksiin johtamisen keinoin.

Näkemykseni mukaan finanssialalla työskentelevien milleniaalien uratoiveiden syvällisestä ymmärryksestä hyötyvät parhaassa tapauksessa sekä yksittäinen milleniaali, että koko organisaatio. Organisaatio hyötyy, sillä tietotyövaltaisissa yrityksissä henkilöstön lojaliteetti yritystä kohtaan lisää yrityksen kilpailuetua (Davenport 2013, 20; Alvesson 2000). Lojaliteettia voidaan vahvistaa esimerkiksi tarjoamalla mielenkiintoisia työtehtäviä, joissa yksilön on mahdollista kehittää osaamistaan. Juuri tätä työssä tapahtuvan osaamisen kehittämistä Y-sukupolven on nähty erityisesti arvostavan (Alasoini 2012). Mitä syvällisemmin ymmärretään milleniaalien tulevaisuuden uratoiveita, sitä paremmin organisaatioissa voidaan mahdollisesti myös vastata näihin toiveisiin, samalla lisäten Y-sukupolven sitoutumista työnantajaan.

Tarkastelen tutkimuksessani Y-sukupolven uratoiveita subjektiivisten odotusten näkökulmasta. Toisin sanoen olen kiinnostunut uranäkemyksen sisällöstä, eli siitä, mitä henkilökohtaisia odotuksia Y-sukupolvi asettaa uralleen. Tässä kohtaa on kuitenkin huomioitava, että saadut vastaukset eivät välttämättä ole puhtaasti subjektiivisia ja individualistisia, sillä tietyt ihmisryhmät, esimerkiksi tutkimukseni kohdeorganisaatiossa työskentelevä Y-sukupolvi, saattavat yhdessä muodostaa kontekstisidonnaisia käsitteitä ilmiöistä (Kultalahti 2015). Olen työssäni päättänyt käyttää milleniaaleja tiedonantajinani, sen sijaan, että olisin esimerkiksi kysynyt heidän esimiehiltään, miten tämä ryhmä toivoo uraltaan. Näkemykseni mukaan esimiehet tuskin olisivat pystyneet vastata kysymyksiin yhtä syvällisesti kuin milleniaalit itse.

Käsillä olevalle tutkimukselle on akateemista tarvetta monestakin eri syystä. Milleniaaleista on kirjoitettu ja puhuttu populaarikulttuurissa valtavasti, mutta pääosin väitteiden taustalta puuttuu empiirinen todistusaineisto. Lisäksi väitteiden kriittinen arviointi on jäänyt vähäiseksi. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että luonteeltaan populistista kirjoittelua ei tule aliarvioida, sillä se myös osaltaan rakentaa kuvaa siitä, minkälaisia milleniaalit ovat. (Kultalahti 2015.) Kansainvälisesti Y-sukupolven asenteita on tutkittu jo laajasti myös akateemisista lähtökohdista, mutta kärjistetyt tutkimustulokset, esimerkiksi heidän luonteenpiirteistään ja asenteistaan, ovat kuitenkin olleet varsin ristiriitaisia (Deal ym. 2010). Esimerkiksi monet Y-sukupolvea kuvaavat asenteet, kuten sitoutumishaluttomuus ja heikko arvostus työpaikkaa kohtaan, eivät näytä pitävän paikkaansa suomalaisessa kontekstissa (Pyöriä ym. 2013). Lisäksi suuri osa milleniaalien tutkimuksesta keskittyy opiskelijoihin ja vähemmän tutkimusta on tehty jo työelämään siirtyneistä Y-sukupolven jäsenistä (Kultalahti & Viitala 2015).

Kokonaisuudessaan Suomessa milleniaalien asenteita työtä kohtaan on tutkittu verrattain vähän (Pyöriä ym. 2013), mutta kiinnostus kyseistä ikäryhmää kohden näyttää alati kasvavan. Muutamia tuoreita laadullisia tutkimuksia onkin Suomessa julkaistu viimeisen vuoden sisällä: esimerkiksi Susanna Kultalahti (2015) on väitöskirjassaan tutkinut milleniaalien näkemyksiä mielekkäästä työstä, Kultalahti ja Viitala (2015) ovat taasen tutkineet Y-sukupolvea henkilöstöjohtamisen asiakkaana ja Liisa Kirjavainen (2016) on

tutkinut Pro gradu –tutkielmassaan henkilöstöpalvelualalla tietotyössä työskentelevien milleniaalien organisaatiositoutumista. Myös Alasoini (2010; 2012) on sivunnut Y-sukupolven luonteenpiirteitä tutkiessaan suomalaisen työelämän muutostrendejä. Suomessa tehdyn tutkimuksen vähäisyyden vuoksi jatkotutkimus on kuitenkin paikallaan, sillä näiden laadullisten tutkimusten tutkimustulokset ovat vahvasti kontekstiin sidottuja, eikä tutkimusta löydy vielä suomalaiselta finanssialalta.

Suomalaisen Y-sukupolven tutkimuksen lisäksi tutkimukseni tuo myös kaivattua tuoretta näkökulmaa urista käytävään akateemiseen keskusteluun. Bravon ym. (2015) mukaan nykyisten urien empiiristä aineistoa tulisi kartuttaa, sillä tutkimusaihe on jäänyt jokseenkin unohduksiin sitten vuoden 2006, jolloin Briscoe ja Hall tutkivat rajattoman ja proteaanisen uran yhteneväisyyksiä. Lisäksi Lyonsin ym. (2012) mukaan milleniaalien uraodotuksia pitäisi tutkia nykypäivänä erityisesti rajattoman ja proteaanisen uran käsitteiden kautta, kuten tässä tutkimuksessa tulen tekemään.

Psykologisen sopimuksen käyttö työelämän tutkimuksessa on vilkastunut viime vuosien aikana erityisesti suomalaisessa kontekstissa, sillä sen on nähty toimivan hyvin kuvaamaan työntekijöiden odotuksia työtä kohtaan (ks. esim. Kultalahti & Viitala 2015; Saari 2014; Järvensivu 2013; Alasoini 2012). Toisaalta suomalaisen tietotyön kontekstissa tehdyn psykologisen sopimuksen tutkimuksen on sanottu kuitenkin olevan vielä suppeaa (Saari 2014). Tästä johtuen olen ottanut käsitteen mukaan myös omaan tutkimukseeni.

Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöä tulisi samaten lisätä, sillä niin Y-sukupolven (Kultalahti & Viitala 2015) kuin uratoiveidenkin tutkimus, esimerkiksi rajattoman uran osalta (Bravo ym. 2015), on ollut pitkälti kvantitatiivista luonteeltaan. Myös psykologisen sopimuksen tutkimuksessa dataa on pääosin kerätty poikkileikkausaineistoon kohdistetuilla kyselytutkimuksilla (Conway & Briner 2005, 89). Näin ollen tämän käsillä olevan tutkimuksen tarkoituksena on antaa uudenlaista tietoa aihealueista sekä käyttämäni laadullisen tutkimusmenetelmän, että suomalaisen finanssialan tietotyökontekstin saralla.

Tieteelliseen keskusteluun osallistumisen lisäksi tutkimukseni tarkoitus on vastata liike-elämän ongelmiin käytännön tasolla. Tämä tutkimus toteutetaan toimeksiantona anonyymina pysyttelevälle suurehkolle Suomessa toimivalle finanssialan yritykselle, jossa on huomattu, että nuoremman sukupolven uratoiveita ja odotuksia nykyistä työnantajaa kohtaan tulisi yrityksessä ymmärtää yhä syvällisemmin, jotta heitä saataisiin tulevaisuudessa paremmin sitoutettua organisaatioon. Yrityksessä on hiljattain koettu useamman milleniaalin irtisanoutuminen ja tällaiset tapaukset halutaan tulevaisuudessa välttää, mikäli mahdollista. Aihe tutkimukselle on siis kummunnut yrityksen liiketoimintalähtöisestä tarpeesta. Teoreettisten ja metodologisten lähtökohtien lisäksi työni tavoitteena on siis myös tuottaa tuoretta ymmärrystä Y-sukupolven uratoiveista toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan tueksi. Lisäksi tutkimusaihe on mielenkiintoinen henkilökohtaisesta näkökulmastani, sillä kuulun itsekin Y-sukupolveen ja näin valmistumisen kynnyksellä myös omien uratoiveiden pohtiminen ja uranäkymien kartoittaminen on itselleni ajankohtaista.

Tutkimuskysymykseni on: Minkälaisena Suomessa finanssialalla tietotyössä työskentelevät milleniaalit näkevät uransa?

Lähestyn yllä esitettyä tutkimusongelmaa muodostamani kolmen alakysymyksen kautta:

- Mitä uratoiveiden taustalla mahdollisesti vaikuttavia työelämän odotuksia milleniaalit omaavat?
- Miten nykyaikaisen uramääritelmän piirteet esiintyvät milleniaalien uranäkemyksissä?
- Miten milleniaalien muodostamat psykologiset sopimukset ilmentävät aiemman tutkimuksen väitteitä muutoksessa olevasta psykologisesta sopimuksesta?

Tutkimukseni asettuu johtamisen tieteenalalle ja johtamisen tieteenalan sisällä erityisesti henkilöstöjohtamisen (HRM) kentälle. Tutkimukseni tavoitteena on osallistua tieteelliseen keskusteluun yhdistäen aiemman akateemisen tutkimuksen kirjallisuutta Y-sukupolvesta, urasta, tietotyöstä sekä psykologisesta sopimuksesta. Y-sukupolvesta, urasta ja

psykologisesta sopimuksesta puhuttaessa tulee huomata, että aihealueiden tutkimusta värittävät liiketaloudellisten suuntausten lisäksi myös vahvasti sosiaalipsykologinen ja yhteiskuntatieteellinen tutkimus, johon myös verrattain viittaaan tutkimuksessani.

Tutkimukseni rakentuu tästä eteenpäin seuraavalla tavalla: luvussa 2 aloitan työni kirjallisuuskatsauksen esittelemällä muuttuvan työelämän taustalla vaikuttavia ilmiöitä paneutuen erityisesti tietotyön käsitteeseen ja tietotyön aiempaan tutkimukseen. Lisäksi luvun 2 lopuksi tutustun lukijan psykologisen sopimuksen käsitteeseen ja sen väitettyyn muutokseen. Luvussa 3 jatkan kirjallisuuskatsausosuutta ja tutustutan lukijan sukupolvien ja varsinkin Y-sukupolven tutkimukseen. Tämän jälkeen esittelen aiempaa tutkimusta urista ja teen lyhyen katsauksen siihen, miten Y-sukupolven on aiemman tutkimuksen valossa sanottu suhtautuvan uraan. Luvussa 4 käyn läpi tutkimuksessani tehdyt empiiriset valinnat sekä arvioin tutkimukseni luotettavuutta. Luvussa 5 käyn läpi tutkimukseni tulokset samalla peilaten tuloksia aiempaan akateemiseen kirjallisuuteen, johon olen tutustuttanut lukijan jo kirjallisuuskatsauksessa. Viimeisessä luvussa, eli luvussa 6, vedän vielä yhteen työni löydökset, jonka lisäksi pohdin tutkimukseni rajoitteita sekä esittelen muutamia jatkotutkimusaiheita.

2 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ

Tässä luvussa kuvaan tarkemmin suomalaisen työelämän taustalla vaikuttavia muutostekijöitä. Ensimmäisessä alaluvussa käsittelen Suomessa käynnissä olevaa työelämän muutosta hieman laajemmassa merkityksessään pureutuen varsinkin subjektiivisiin näkökulmiin, jotka värittävät Suomessa käytävää työelämän keskustelua. Tämän jälkeen, toisessa alaluvussa, kuvaan tietotyön akateemista tutkimusta tietotyön ollessa merkittävä osa tutkimuskontekstiani. Luvun 2 viimeisessä alaluvussa syvennyn psykologisen sopimuksen käsitteeseen ja kuvaan, minkä vuoksi psykologinen sopimus ja sen väitetty murtuminen (Järvensivu 2013) sopivat hyvin kartoittamaan myös milleniaalien näkemyksiä muuttuvaa työelämää kohtaan.

2.1 Subjektiiiviset näkemykset värittävät tulkintoja työelämästä

Työelämän muutos puhuttaa Suomessa paljon, sillä työelämään kohdistuu käynnissä olevan sukupolvenvaihdon lisäksi myös valtavasti muita muutoksia. Työhön kohdistuneita odotuksia ja vaatimuksia on paljon ja työelämää koskevaa yhteiskunnallista keskustelua ovat enenevässä määrin alkaneet sävyttää tunnevaltaiset, sentimentaaliset sävyt. Ennen kaikkea keskustelussa on alettu huomioimaan, että työelämä on voimakkaasti subjektiivinen kokemus ja sen tulkinta perustuu yksittäisen ihmisen kokemushistoriaan. (Apunen 2010, ks. Alasoini 2010.) Tähän on vaikuttanut myös työn luonteen muuttuminen yksilöllisemmäksi, jolloin työntekijän vastuu omasta työstä kasvaa (Saari 2014). Työelämän muutoksesta löytyy kattavasti aineistoa sekä median että akateemisen tutkimuksen saralla useista eri näkökulmista. Varsinkin työelämän huonontumisesta kirjoitetaan paljon (Saari 2014; Alasoini 2010). Kaikkien muutosten läpikäynti ei tässä yhteydessä ole kuitenkaan aiheellista ja esittelenkin seuraavaksi lyhyesti tutkimukseni kannalta muutaman keskeisimmistä aihepiireistä nykypäivän työelämään liittyen.

Työelämässä tapahtuvan muutosvauhdin kiihtyminen ei ole työelämän ainoa tai keskeisin ilmentymä, vaan ennemmin yksi nykypäivän työelämän aspekteista. Työelämän muutokseen vaikuttavat Suomen sekä muun talouden kehityksen ohella myös rakenteelliset muutokset talouden toimialarakenteissa, väestössä ja työvoimassa sekä laadulliset muutokset teknologiassa, tuottavuudessa ja koulutustasossa. Lisäksi muutosta on nähty myös arvomaailmoissa sekä asenteissa. (Ahtela 2016; Haavisto 2010.) Vaikka meneillään olevat muutokset muokkaavat nykypäivän työelämää, ovat ne jatkuneet jo muutaman vuosikymmenen ajan (Saari 2014; Baruch 2001). Taustavaikuttimena ovat muun muassa digitalisaatio ja globalisaatio, jotka ovat jo aiheuttaneet, ja tulevat edelleen aiheuttamaan, muutospaineita useilla toimialoilla. Suomessa organisaatioiden vakuutellaan tarvitsevan osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä pärjätäkseen kilpailussa muita vastaan, mutta samanaikaisesti menestyvätkin organisaatiot saattavat irtisanoa työntekijöitään (Saari & Ojala 2011). Ulkoiset muutospaineet ovat siis purkautuneet organisaatioiden uudelleenjärjestelyinä, ulkoistamispäätöksinä sekä irtisanomisina. Toisaalta muutokset ovat

myös luoneet uusia työpaikkoja ja mahdollisuuksia. Työelämän kehityssuuntien keskustelun lähtökohdat ovat siis jokseenkin ristiriitaiset ja keskustelua värittää moninäkökulmaisuus.

Suomalaiset työmarkkinat tietotyövaltaistuvat ja toimihenkilöistyvät, joka tarkoittaa sitä, että yhä useamman työ liittyy tiedon käsittelyyn ja tuottamiseen mekaanisen suorittavan työn sijaan (Ahtela 2016; Saari 2014; Blom ym. 2001). Tätä aihetta käsitellen tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Tietointensiivisissä organisaatioissa, kuten myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, yrityksen kilpailukyky on sen henkilöstön omaavan tiedon ja taidon varassa (Argote & Ingram 2000). Tietotyössä henkilöstön lojaliteetti työnantajaa kohtaan korostuu juurikin heidän omaavansa osaamisen vuoksi. Tämä taas osaltaan korostaa lojaliteetin ja pitkien työurien tärkeyttä organisaation näkökulmasta. (Davenport 2013, 20; Alvesson 2000.) Työntekijät kuitenkin kokevat, että työmarkkinoilla vallitseva epävarmuus varjostaa luottamusta työn jatkuvuudesta (Lyly-Yrjänäinen 2015) ja moni pitää elinikäisiä työsuhteita menneeseen työelämään kuuluvaksi (Haavisto 2010). Lisäksi työntekijät ovat kokeneet, että työelämä on muuttunut raskaammaksi, epäreilummaksi ja vaikeammin ennustettavaksi (Saari 2014; Alasoini 2012).

Toisaalta Alasoinin (2010) mukaan puheet työelämän huonontumisesta ovat Suomessa harhaanjohtavia, sillä Suomessa työoloja kartoittaneet tutkimukset eivät tue tätä väitettä. Hänen mukaansa suomalainen työelämä on mainettaan parempaa. Dooganin (2009, 195-196) mukaan työelämään liittyvän epävarmuuden tunnetta on liioiteltu ja korostettu median puolesta, eivätkä tilastot tue tätä väitettä. Toisaalta Suomen Pankin tekemän tuoreen kartoituksen mukaan suomalainen Y-sukupolvi jää tulotasossaan jälkeen aiemmista sukupolvista ja tämä on poikkeuksellinen trendi sukupolvien välisessä vertailussa (Liikanen 2016). Doogan (2009, 195-196) myöntää työelämän epävarmuuden olevan vahvasti subjektiivinen kokemus. Huoli työelämän heikkenevästä laadusta on monessa tapauksessa olemassa ja ihmisten usko työelämän muuttumiseen paremmaksi on koetuksella (Alasoini 2010). Epävarmuus työtilanteesta on korostanut työntekijöiden näkemyksissä uuden oppimisen tärkeyttä, sillä uuden oppimisen on koettu parantavan tulevaisuuden työllistettävyyttä työntekijän näkökulmasta (Järvensivu 2013).

Y-sukupolven nähdään olevan hankalassa asemassa siirtyessään työelämään työjärjestelmän murroskohdassa, jossa siirrytään byrokraattisista toimintatavoista joustavampaan ja verkostoituneempaan työelämän malliin. Kansainvälisesti globalisaatiosta seurannut epävarmuus ja epäoikeudenmukaisuus kanavoituu erityisesti nuorille, vaikkakin eri maiden välillä voidaan nähdä olevan eroja. Euroopassa tilanne on kärjistetympi kuin Yhdysvalloissa, sillä uutta työtä on vaikeampi löytää täällä. Myös suomalaisessa kontekstissa nuorten epävarmuus työmarkkinoita kohtaan näyttää pitävän paikkansa, sillä Järvensivun ja Nikkasen (2014) mukaan Y-sukupolvea kuvaa arvoja ohjaavan ja vaativan sukupolven sijaan juurikin epätietoisuus ja huolestuneisuus työmarkkinoiden tilanteesta. Toisaalta he huomioivat myös aineistonsa rajallisuuden ja uskovatkin, että myös Y-sukupolven keskuudesta löytyvät polarisoituneina ääripäinä sekä työelämän voittajat että häviäjät. (Järvensivu & Nikkanen 2014, 199-201.)

2.2 Tietotyö vaikuttaa suomalaisen työelämän rakenteisiin

Työn tietoisumisen on sanottu olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä nykypäivän työelämän muutoksen taustalla (Alasoini 2012). Tietotyön tutkimus juontaa kuitenkin juurensa jo 1960-luvulle, jolloin ekonomisti Fritz Machlup (1962) alkoi tutkia tietotyötä empiirisesti. Konseptin teki tunnetuksi johtamistutkimuksen pioneeri Peter Drucker vuonna 1969. Suomessa tietotyötä alettiin tutkia 1980-luvulla osana tietoyhteiskuntaa koskevaa keskustelua. (Saari 2014; Pyöriä 2006.)

Voidaan sanoa, että nykypäivän Suomessa eletään tietoyhteiskunnassa, sillä täällä merkittävä osa ihmisistä tekee työkseen tietotyötä. Saaren ja Ojalan (2011) mukaan yli puolet suomalaisista työskenteli tietotyössä jo viisi vuotta sitten. Suomessa työskentelevien tietotyöläisten tarkkaa reaaliaikaista lukumäärää ei kuitenkaan ole saatavilla, sillä tietotyöläiselle ei ole olemassa täysin vakiintunutta määritelmää. Vaihtelevilla määritelmillä kuitenkin viitataan kuitenkin jokseenkin samanlaiseen työhön. Erottelua perinteisen työn ja tietotyön välillä on tehty esimerkiksi työn luonteen, työvälineiden, toimialan sekä työntekijän koulutusasteen perusteella. (Saari 2014.)

Laajimmassa merkityksessään tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa käsitellään symboleita (Pyöriä 2006). Lisäksi nimensä mukaisesti tietotyö on työtä, jossa käsitellään ja tuotetaan uutta tietoa. Termi liitetään helposti tietokoneisiin, mutta oikeastaan tietokone ei ole niinkään merkityksellisessä asemassa termin teoreettisessa käsitteellistämisessä, vaikkakin tietoa tuotetaan ja käsitellään pääosin tietokoneen avulla. (Blom ym. 2000.) Tutkimukseni kannalta oleellisin määritelmän tietotyölle ovat luoneet Raimo Blom, Harri Melin ja Pasi Pyöriä (2000). Heidän mukaansa tietotyöläisiksi määrittyvät työntekijät, joiden työssä täyttyvät seuraavat kolme kriteeriä:

- työssä käytetään tietotekniikkaa,
- työ edellyttää suunnittelua ja ideointia,
- työntekijän koulutusaste on vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinto.

Pyöriä (2006) tarkensi vielä väitöskirjassaan edellä olevan listan toista kriteeriä muotoon ”autonominen, ei-rutiininomainen työ”.

Tietotyöläisten työhön kohdistuu uudenlaisia vaatimuksia, sillä ”ajattelutyö ei tunne rajoja” (Alasoini 2012). Pyöriän (2006) mukaan tietotyöhön on liitettävissä keskimääräistä suurempi psyykkinen kuormittavuus ja ylityöt, mutta toisaalta tietotyöläisten työmarkkina-aseman, palkkauksen ja työn autonomian on nähty toimivan vastapainona tälle. Ylityöt lisääntyvät, sillä tietotyössä ratkaisevaa on työn tulos, ei siihen käytetty aika. Toisaalta tämän on nähty lisäävän työn joustoja esimerkiksi työaikojen ja etätyön saralla. (Ahtela 2016.) Tietotyöntekijöiden asema on pysynyt Suomessa 1980-luvulta lähtien vakaasti parempana kuin muiden työntekijäryhmien: miesten osalta tämä on näkynyt etenkin palkassa ja naisten osalta taasen työsuhteen pysyvyydessä (Hautaniemi & Ojala 2009, ks. Saari & Ojala 2011).

Suuressa mittakaavassa tietotyön onkin nähty toimivan ammattirakenteen vedenjakajana, joka erottaa toisistaan kansainvälisesti kilpailukykyiset taloudet vielä kehittyvistä talouksista. Nykyisellään tiedon ja informaation tuottamisella sekä hallinnalla on yhä kasvava rooli Suomen kansantalouden kannalta, mutta samalla se on vaikuttanut myös

työelämän konkreettisiin prosesseihin. (Blom ym. 2000.) Tietotyön lisääminen on kasvattanut Suomessa tarvetta korkeammalle koulutustasolle, jonka seurauksena keskivaiheen koulutusta vaativat tehtävät ovat vähentyneet (Ahtela 2016).

Tietotyön yhteydessä puhutaan myös tietointensiivisistä yrityksistä (knowledge intensive firms). Alvessonin (2004, 1-2) mukaan nämä yritykset ovat usein kooltaan suuria ja niitä yhdistää kokonsa lisäksi myös työntekijöiden autonomiaa ja itsenäistä päätöksentekoa vaativat työtehtävät. Tämän määritelmän valossa voidaan todeta, että myös tutkimukseni kohteena oleva Suomessa toimiva finanssialan yritys täsmää tähän määritelmään ja on näin ollen tietointensiivinen yritys. Lisäksi myös haastattelemani henkilöt täsmäävät edellä mainittuihin Blomin ym. (2000) kolmeen tietotyöläisen kriteeriin.

Professori Matti Pohjolan (2015) mukaan myös tietotyö on muutoksessa. Hänen mukaansa tätä muutosta ajaa digitalisaatio, jossa teknologian kehitys saa aikaan uudenlaisen työnjaon ihmisten ja tietokoneiden välillä. Myös Ahtelan (2016) mukaan digitalisaatio on tiiviisti liitoksissa muuttuvan tietotyön luonteeseen. Hänen mukaansa tämä on johtanut siihen, että työtehtäviä löytyy entistä enemmän kehittämistoiminnan ja innovoinnin puolelta, jolloin suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden tarve vähenee. Keskipalkkaisten tietotyöammattien on jopa sanottu katoavan käynnissä olevan automaation myötä, samalla lisäten painoarvoa tietotyölle, jossa keskiössä ovat kognitiivisia prosesseja vaativat työtehtävät (Pohjola 2015). Saman on voitu nähdä osittain jo tapahtuneen finanssialalla, jossa digitalisaatio näyttelee merkittävää roolia muutoksen ajurina parhaillaankin (Kallonen 2015; Pohjola 2015). Tietotyön muutoksen tuoma paine koulutusasteen nousulle on nähty myös finanssialalla, sillä työntekijöiden koulutustaso on noussut vuosituhaten vaiheesta lähtien (Finanssialan Keskusliitto, ks. Pohjola 2015).

Tietotyö on tutkimukseni kannalta keskeisessä asemassa oleva käsite, sillä tietotyössä yksittäisen työntekijän rooli korostuu hänen omaavan henkisen pääoman kautta organisaation kilpailuedun näkökulmasta (Alvesson 2000). Nykypäivän Suomessa ja muissa korkean kustannustason maissa perinteisesti käytetyt johtamisopit kuten laatu-, prosessi- ja tulosjohtaminen, eivät enää toimi kuten ennen, vaan sen sijaan joustavuudesta,

asiakaslähtöisyydestä sekä kyvystä innovoida on tullut valtteja, joilla yritykset kilpailevat toisiaan vastaan (Alasoini 2012). Varsinkin tietotyössä avainroolissa näitä kilpailuvaltteja hyödynnettäessä ovat yrityksen työntekijät. Työntekijöiden omaava tieto on tietointensiivisen yrityksen näkökulmasta yrityksen tärkeintä pääomaa. Etenkin avainhenkilön menettäminen voi olla yritykselle jopa kohtalokasta, mikäli tämä työntekijä vie organisaatiosta lähtiessään omaavansa tiedon ja osaamisen lisäksi myös asiakkaat. (Alvesson 2004, 149.) Mats Alvessonin (2000) mukaan tietointensiivisissä organisaatioissa etenkin työntekijöiden pysyvyys organisaation jäsenenä nousee henkilöstöjohtamisen kannalta keskeiseksi huomion kohteeksi. Seuraavaksi perehdyntäen psykologisen sopimuksen käsitteeseen, sillä sen on nähty toimivan oivana työkaluna työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen lähteitä selvitettäessä (Kultalahti & Viitala 2015).

2.3 Muutoksessa oleva psykologinen sopimus korostaa oppimista

Tietotyövaltaisessa organisaatiossa, kuten myös tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, pitkien työurien merkitys korostuu henkilöstön omistaman tietotaidon vuoksi. Haasteeksi nouseekin henkilöstöjohtamisessa se, miten pian työelämää dominoivan Y-sukupolven muuttuviin työelämän odotuksiin voidaan vastata organisaation näkökulmasta niin, että työelämää valloittavien nuorten motivaatio ja sitoutuminen saadaan pidettyä organisaation näkökulmasta ideaalilla tasolla (Kultalahti & Viitala 2015). Myös Alasoinin (2012) mukaan organisaatioiden tulee yhä kohdistetummin tarjota työntekijöilleen merkityksellisiä työtehtäviä, mikäli heidät halutaan pitää organisaation jäsenenä myös tulevaisuudessa. Tätä ongelmaa Kultalahti ja Viitala (2015) ovat pyrkineet selvittämään psykologisen sopimuksen käsitteen kautta, joka nousee myös oleelliseksi osaksi myös tätä tutkimusta.

Mukaillen Tuomo Alasoinia (2009) tarkoitan psykologisella sopimuksella tutkimuksessani työntekijöiden omaksumia ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvia uskomuksia siitä, minkälaisia palkkioita heille kuuluu vastineeksi omasta työpanoksestaan. Toisin sanoen, kyse on yksilön subjektiivisesta käsityksestä työntekijän ja työnantajan välille muodostuneesta vaihtosuhteesta työpanoksen ja palkkioiden välillä (Rousseau 1995, 1-2). Kyse ei ole siis fyysisestä työ sopimuksesta, vaan ennemmin työntekijän yksilöllisistä,

subjektiivisista ja julkilausumattomista odotuksista työsuhdetta ja työnantajaa kohtaan (Alasoini 2009). Rousseau (1989) mukaan sopimukset ja niiden subjektiivisuus juontavat juurensa pitkälle ihmiskunnan historiaan. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kaikenlaisten sopimusten luonteeseen on aina kuulunut se, että niiden sisältö on subjektiivisesti tulkittavissa, jolloin sopimuksen osapuolilla voi olla hyvinkin erilainen näkemys sopimuksen sisällöstä, vaikka se olisikin dokumentoitu jollain tapaa.

Psykologisen sopimuksen idean takana voidaan nähdä olevan psykiatri Karl Menninger (1958), joka kuvasi sillä psykologin ja potilaan sanaton sopimusta (Saari 2014). Tästä mukaillen syntyi työelämän tutkimuksessa käytetty psykologisen sopimuksen termi, jonka alkuperä on vuodessa 1960, kun sitä ensimmäisenä käytti yhdysvaltalainen organisaatiotutkija Chris Argyris. Argyriksen (1960) mukaan psykologinen sopimus on työntekijän ja esimiehen välinen sanaton sopimus ehdoista, joille työsuhteen toimivuus perustuu. (Saari 2014.) Termin yli 50-vuotisen historian aikana psykologisen sopimuksen käsitettä on käytetty vaihtelevin tavoin eri yhteyksissä ja termin alkuperäinen merkitys on muuttunut matkan varrella (Conway & Briner, 2005, 19). Alasoinin (2009) mukaan psykologinen sopimus on vakiintunut johtamis- ja organisaatiotutkimuksen käyttöön vasta viimeisen parinkymmenen vuoden aikana, jossa sitä on edelleen käytetty hieman vaihtelevassa merkityksessä. Nykyisin psykologisen sopimuksen tutkimus jakautuu kahteen haaraan toisen tutkiessa sopimuksen sisältöä, toisen keskittyessä ennemmin sopimuksen vahingoittamisen ja rikkomisen seurauksiin. Käsillä olevan tutkimuksen kannalta sopimuksen sisällön ymmärrys on oleellista.

Suurin vaikutus psykologisen sopimuksen käsitteellistämiseen sen nykyisessä merkityksessään, voidaan nähdä olevan professori Denise Rousseau. Coyle-Shapiron ja Pazefallin (2008) mukaan psykologisen sopimuksen akateeminen tutkimus voidaan jopa jakaa kahteen ajanjaksoon; ensimmäisen ajanjakson ollessa Argyriksen tutkimuksesta alkanut aika vuosien 1960-1988 välillä ja toinen ajanjakso vuodesta 1989 eteenpäin, jolloin Rousseaun artikkeli, *Psychological and implied contracts in organizations*, julkaistiin. Rousseau antoi psykologiselle sopimukselle uuden merkityksen. Aiemmat tutkimukset olivat sanoneet psykologisten sopimusten olevan tiedostamattomasti syntyneitä, mutta

Rousseau korosti uskomusten olevan ennemminkin tiedostettuja lupauksia. (Coyle-Shapiro & Parzefall 2008.) Rousseau (1989) mukaan organisaatio ei muodosta psykologista sopimusta työntekijää kohtaan, vaan sopimuksen muodostajana on aina työntekijä.

Esimerkkinä työntekijän muodostamasta psykologisesta sopimuksesta voidaan mainita tilanne, jossa työntekijä on tehnyt paljon ylitöitä, sillä uskoo, että tämä johtaa lopulta ylennykseen. Uskomus on voinut syntyä siitä, että hän on nähnyt näin tapahtuvan aiemmin pitkää työpäivää tehneelle kollegalleen. Toisaalta työntekijä on voinut esimerkiksi kehittää tietämystään työhönsä liittyvistä osa-alueista vapaa-ajallaan, sillä uskoo vastineeksi saavansa arvostusta esimieheltään. Edellä olevat ovat vain esimerkkejä erilaisten psykologisten sopimusten sisällöstä ja kyseisistä sopimuksista puhuttaessa, tulee aina huomioda niiden subjektiivisuus ja yksilöllisyys; kahta täysin identtistä sopimusta ei ole olemassa, sillä ne perustuvat aina yksilön omaan tulkintaan (Alasoini 2009). Lisäksi työntekijän odottamista palkkiosta puhuttaessa, tulisi tehdä ero vaihdannallisten palkkioiden, kuten palkan, bonusten ja luontaisien, sekä relationaalisten palkkioiden välille. Alasoinin (2012) mukaan relationaalisia palkkioita ovat esimerkiksi uskollisuus, luottamus, lojaalius, arvostus ja turvallisuus.

Psykologisen sopimuksen toimivuutta on myös kritisoitu. Guestin (1998) mukaan käsitteen heikkous piilee siinä, että se ottaa huomioon vain toisen sopijaosapuolen näkökulman. Tämän lisäksi myöskään arvioitavissa olevaa varsinaista sopimusta ei ole solmittu, saati hyväksytty. Psykologisen sopimuksen on myös sanottu olevan käsitteenä liian löysä, sillä se ei tee selkeää erottelua odotuksien, lupauksen ja velvollisuuksien välille. Käsitteen operationalisointi on todettu käytännössä monimutkaiseksi. (Järvensivu 2013.) Kritiikistä huolimatta, niin kansainvälisessä että myös tuoreessa kotimaisessa tutkimuksessa kyseistä käsitettä on kuitenkin käytetty runsaasti.

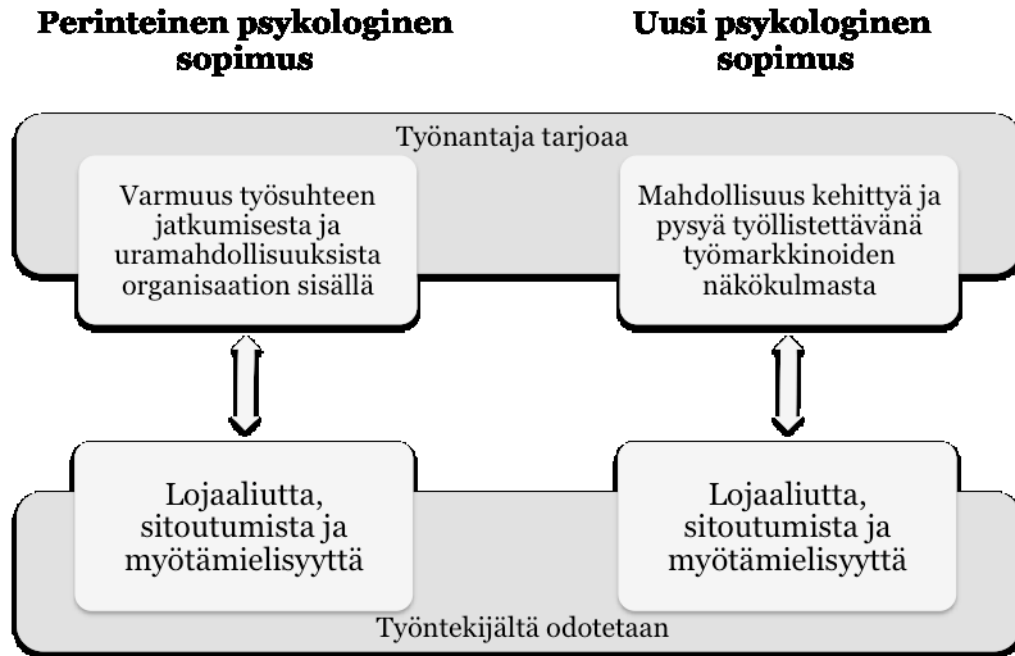
Suomen kontekstissa työelämässä muodostetut psykologiset sopimukset ovat rakentuneet perinteisesti kahden perususkomuksen varaan. Ensimmäinen on se, että työntekijän kelpoisesti tekemä työ, uskollisuus ja lojaalius työnantajaa kohtaan riittävät, jotka taas työnantajan puolelta palkitaan turvallisuudella ja luottamuksella. Toisena

perususkomuksena on ollut, että työnantajan taloudellinen menestyminen palkitsee samalla myös työntekijöitä erityisesti lisäten työnantajan palkanmaksukykyä sekä työntekijöiden varmuutta työsuhteen jatkumisesta myös tulevaisuudessa. Kyseisen psykologisen sopimuksen ylläpitäminen ei ole vaatinut aktiivista panosta henkilöstöjohtamisen funktiolta. (Alasoini 2012.)

Työelämän muutoksen kautta tämän perinteisen sopimuksen kestävyyttä on kyseenalaistettu ja samalla psykologisen sopimuksen on nähty olevan muuttunut, murtunut ja jopa vinoutunut. Sopimuksen on sanottu suosivan työnantajapuolta, sillä työntekijöitä odotetaan yhtä lojaaliutta ja merkittävää työpanosta, mutta hyvin menestyvätkään yritykset eivät välttämättä voi tarjota turvallisuutta ja luottamusta työsuhteen jatkuvuudesta vastineeksi. (Järvensivu 2013.) On myös sanottu, että työnantajat eivät enää arvosta samassa määrin työntekijöiden ahkeruutta, uskollisuutta ja lojaaliutta, jonka lisäksi yrityksen menestys ei takaa sitä, että työntekijä pääsisi hyötymään menestyksestä (Alasoini 2012). Saaren (2014) mukaan työntekijät ovat kokeneet muutoksen hyvin voimakkaasti, sillä he tuntevat, että työnantaja ei ole enää sitoutunut heihin.

Perinteisen psykologisen sopimuksen tilalle on ehdotettu uudenlaista sopimusta, jossa Järvensivun (2013) mukaan ”työnantaja loisi työntekijöille ammattipätevyyden muodossa toivoa turvallisuudesta jossain tarkemmin määrittelemättömässä kohtaa työmarkkinoita jonain tarkemmin määrittelemättömänä hetkenä vastineeksi heidän lojaalisuudestaan ja sitoutumisestaan siihen pisteeseen asti, kun he tulevat työnantajalle tarpeettomiksi” (ks. myös Baruch 2001). Uusi psykologinen sopimus sisältäisi siis ikään kuin työllistyvyyslupauksen jonkin toisen organisaation jäsenenä nykyisessä työssä kartutettujen taitojen ja tiedon ansiosta, mikäli työntekijän osaamiselle ei jossain kohtaa tulevaisuutta löydy enää nykyiseltä työnantajalta tarvetta (Alasoini 2012). Psykologisen sopimuksen muutosta selventää alla oleva kuvio 1.

Kuvio 1. Muutos perinteisestä uuteen psykologiseen sopimukseen



Lähde: kuvio on muodostettu Järvensivun (2013) & Alasoinin (2012) pohjalta

Alasoinin (2012) mukaan puheet työelämän huonontumisesta viittaavat juurikin tähän perinteisen psykologisen sopimuksen murtumiseen, sen sijaan, että sillä tarkoitettaisiin varsinaisten työolojen huonontumista tai markkina-aseman heikentymistä, jota tilastojen valossa ei ole tapahtunut. Tilanne on hankala henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, sillä Järvensivun (2013) mukaan työssä kehitymis- ja oppimahdollisuuksien varaan rakennettu psykologinen sopimus ei pysty korvaamaan perinteisen psykologisen sopimuksen murtumista, sillä se on jo tapahtunut sosiaalis-emotionaalisella dimensiolla. Lisäksi hän sanoo, että työssä oppiminen ei tuo työnantajan ja työntekijän väliseen vaihtoon mitään uutta, sillä oppiminen on ollut aina osa työelämää; uudessa sopimuksessa sen merkitys vain korostuu. Myös Saaren (2014) mukaan oppiminen on osa tietotyön luonnetta, ei erillinen palkkio. Tutkimukseni kannalta mielenkiintoista on se, että ovatko milleniaalit ehtineet muodostaa lainkaan perinteistä psykologista sopimusta, jonka murtumisen ovat kokeneet negatiivisesti, vai ottavatko he ennemmin nykypäivän työelämää määrittävän vinoutuneen psykologisen sopimuksen annettuna.

Joka tapauksessa työntekijän muodostaman psykologisen sopimuksen sisällön ymmärtäminen on tärkeää työnantajan näkökulmasta. Sopimuksen sisällön ymmärryksen tärkeys nousee esille siinä, että erilaiset oletukset vaihtosuhteesta organisaation ja työntekijän välillä johtavat erilaisiin lopputulemiin esimerkiksi työmotivaation ja työntekijän sitoutumishalukkuuden kannalta (Conway & Briner 2005, 37). Organisaation näkökulmasta työntekijän psykologisen sopimuksen sisällön ymmärrys on tärkeää; mikäli organisaatio ei pysty täyttämään työntekijän sille asettamia odotuksia, johtaa se usein tunneperäisiin reaktioihin, joissa esimerkiksi työntekijän motivaatio ja sitoutumishalukkuus kärsivät (Zhao ym. 2007). Myös Rousseau (1989) korostaa sopimuksen sisällön ymmärrystä, sillä sopimuksen rikkoutuminen vahingoittaa sopimusosapuolten välistä suhdetta, joka taasen osaltaan voi johtaa tunneperäisiin reaktioihin, kuten työntekijän sitoutumisen, motivaation ja luottamuksen vähentymiseen.

Tässä luvussa olen kuvannut työelämän muutostrendejä Suomen kontekstissa perehdyttään lukijan erityisesti tietotyön tutkimukseen. Lisäksi olen kuvannut psykologisen sopimuksen käsitettä sekä sitä, miten työelämän muutoksen on nähty vaikuttavan työntekijöiden muodostamaan psykologiseen sopimukseen. Seuraavassa luvussa kuvaan tutkimuskohteenani toimivan Y-sukupolven tutkimusta sekä uratutkimuksen historiallista kehitystä perinteisestä uramallista nykyaikaiseen uraan, jota käsitteellistetään nykyisin erityisesti rajattoman ja proteaanisen uran käsitteiden kautta.

3 URAANSA ALOITTELEVA Y-SUKUPOLVI

Tässä luvussa esittelen aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta Y-sukupolvesta sekä urasta. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaan yleisesti sukupolvien tutkimuksen taustaa, jonka jälkeen käyn läpi kirjallisuutta koskien Y-sukupolven erityispiirteitä, keskittyen erityisesti Y-sukupolven luonnehdintoihin, joiden voidaan nähdä liittyvän työelämän kontekstiin. Toisessa alaluvussa esittelen uratutkimukseen liittyvää kirjallisuutta. Käyn ensin läpi uratutkimuksen historiaa sekä perinteistä urakäsitystä, jonka jälkeen esittelen nykyaikaisen, uuden uran käsitteellistämistä erityisesti rajattoman ja proteaanisen uran käsitteiden kautta. Tämän jälkeen kuvaan mitä erityispiirteitä aiempi akateeminen tutkimus on löytänyt Y-sukupolven suhtautumisessa uraan. Luvun lopuksi vedän vielä yhteen tutkimukseni teoreettiset lähtökohdat.

3.1 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi, toiselta nimeltään milleniaalit, on ikäryhmä, joka on syntynyt 1970-luvun lopun ja 2000-luvun alun välillä. Akateemikkojen määritelmät Y-sukupolven syntymävuosista vaihtelevat toisistaan hieman ja tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään Järvensivun ja Syrjän (2014, 56) luomaa Suomen kontekstiin sopivaa määritelmää, jonka mukaan Y-sukupolvi on syntynyt vuosien 1980-1990 välillä. Y-sukupolvi käsittää työelämän nuorimman ikäluokan ja se tulee valtaamaan vuosien 2005-2020 välisenä aikana suomalaiset työmarkkinat (Alasoini 2010). Tällä hetkellä milleniaalien ikäluokka käsittää 45 prosenttia työikäisistä (Kultalahti 2015). Ennen kuin tutustutan lukijan syvällisemmin Y-sukupolven aiempaan tutkimukseen, kuvaan lyhyesti sukupolvien tutkimuksen taustaa ja sitä miten sukupolvia erotellaan toisistaan akateemisessa kirjallisuudessa.

3.1.1 Taustaa sukupolvien tutkimuksesta

”Sukupolvi ei ole helppo käsite, mutta sillä on sijansa.” (Järvensivu 2014a, 19.) Kopperschmidtin (2000) mukaan sukupolvi voidaan määritellä ryhmäksi, joka voidaan

tunnistaa heidän syntymävuosien, iän sekä merkittävässä kehitysvaiheissa tapahtuneiden jaettujen elämäntapahtumien avulla. Eri sukupolvien tutkimus juontaa juurensa sosiologiasta ja erityisesti Karl Mannheimin (1952) ajatuksista. Hänen mukaansa sukupolvien välisten erojen ymmärrys on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää sosiaalisia rakenteita ja älyllistä muutosta. Hänen mukaansa siis sukupolvien eroilla on merkitystä niin työelämässä kuin muillakin elämän osa-alueilla. Mannheimin johdolla sosiologian lisäksi myös muut tutkimussuunnat, kuten sosiaalipsykologia ja psykologia sekä niiden rinnalla myös liike-elämän tutkimus, ovat olleet kiinnostuneita sukupolvien eroavaisuuksista (Parry & Urwin 2011).

Akateemisen tutkimuksen piirissä on myös kyseenalaistettu tutkimustulokset eri sukupolvien eroavaisuuksista. Eri sukupolvia vertailevassa tutkimuksessa on erityisesti pohdittu, onko mahdollista erottaa luonteenomaisia piirteitä tietylle sukupolvelle, vai ovatko nämä piirteet riippuvaisia esimerkiksi tutkittavien iästä, elämäntilanteesta tai uravaiheesta. Lisäksi tätä vertailevaa tutkimusta vaikeuttaa myös tutkimusten kontekstisidonnaisuus; jokainen sukupolvi on oman maansa alakulttuuri, eli reflektio siitä, miten kyseiseen aikaan ikäluokkaa kasvatettiin. (Kultalahti 2015.) Myös Dealin, Altmanin ja Rogelbergin (2010) mukaan sukupolvien tutkimuksessa tulisi aina pitää vahva painotus kontekstin merkityksellä tutkimustuloksiin. Esimerkiksi Euroopassa työskentelevä Y-sukupolvi voi nähdä uramahdollisuutensa täysin erilaisina kuin Yhdysvalloissa asuva Y-sukupolvi tai Suomessa finanssialalla työskentelevät milleniaalit voivat suhtautua työelämäänsä täysin eri tavalla kuin ravintola-alalla työskentelevät milleniaalit. Dealin ym. (2010) mukaan tutkijoiden tulisi olla varovaisia tehdessään yleistyksiä eri sukupolvien ominaisista piirteistä ja toimintatavoista, sillä tutkimuskonteksti vaikuttaa aina taustalla. Tästä johtuen tutkimukseni konteksti on tarkkaan rajattu suomalaisella finanssialalla toimivan suurehkon yrityksen Y-sukupolven edustajien kokemuksiin.

Kultalahden (2015) mukaan sukupolvien akateeminen tutkimus on ollut jo pitkään suosittua. Pyöriän, Saaren, Ojalan ja Siposen (2013) mukaan sukupolvien määrittelyistä ja eroista käydään tutkimuksessa moninaista keskustelua. Jaottelua on pyritty tekemään sen mukaan, että eri ikäryhmien on nähty jakavan toisistaan eroavia arvoja ja asenteita, jotka ovat

seurausta yhdessä koetuista tapahtumista (Parry & Urwin 2011). Yhteiskunnallisten sukupolvien jaottelun iän ja ryhmien nimeämisten suhteen voidaan nähdä olevan jokseenkin sekalaista.

Työelämässä vaikuttaa tällä hetkellä kolme eri sukupolvea: BB-sukupolvi, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi. Tämä sukupolvien kolmiosainen jaottelu pohjautuu yhdysvaltalaiseen jakoon ja on sanottu, että se ei kaikilta osin sovi suomalaisten sukupolvien tutkimukseen eri konteksteissa jaettujen historiallisten tapahtumien vuoksi. (Järvensivu 2014b, 38.) Järvensivu ja Syrjä (2014, 56) ovatkin esittäneet suomalaiseen kontekstiin paremmin sopivaa kuusi erillistä ikäluokkaa käsittävän jaottelun, johon kuuluvat suuret ikäluokat (1945-1954), öljykriisin sukupolvi (1955-1964), hyvinvoinnin sukupolvi (1956-1972), lamasukupolvi (1973-1979), Y-sukupolvi eli diginatiivit (1980-1990) ja Z-sukupolvi eli suuren globaalin taantuman sukupolvi (1991–). Yksinkertaisuuden vuoksi pitäydyn tässä kuitenkin yhdysvaltalaisessa kolmiosaisessa jaottelussa, sillä yhdysvaltalainen Y-sukupolvi ei juuri syntymävuosiensa osalta eroa Järvensivun ja Syrjän (2014, 56) luomasta Suomen kontekstiin sopivasta rajauksesta, eikä sukupolvien eroavaisuuksien vertailu ole varsinaisesti tutkimukseni kannalta oleellista.

Alla olevan taulukon 1 yhteydessä voidaan lyhyesti mainita, että BB-sukupolvi (baby boomers), eli suhteellisen pian toisen maailmansodan jälkeen syntyneiden ikäluokka, on saanut verrattain paljon huomioita suomalaisessa tutkimuksessa suuren kokonsa ansiosta (Pyöriä ym. 2013). Suomalaisessa kontekstissa tätä ryhmää onkin usein kutsuttu nimellä suuret ikäluokat. BB-sukupolven ominaisina piirteinä on nähty optimismi, konsensushakuisuus, tiimityön korostaminen sekä taipumus odottaa johtajalta huolenpitoa sekä rehellisyyttä (Järvensivu 2014b, 36). Lisäksi tutkimuksessa on tunnistettu Y-sukupolvea edeltävä X-sukupolvi, jonka syntymävuodet sijoittuvat 1960- ja 1970-luvuille. Heidän on sanottu olevan aiempaa sukupolvea moninaisempia näkemyksissään. Tämä sukupolvi on tottunut muutokseen sekä epävarmuuteen, jonka lisäksi teknologian käyttö on heille jo sujuvaa. (Järvensivu 2014b, 36.) Lisäksi Y-sukupolvea seuraa vielä nuorempi Z-sukupolvi, jota monessa lähteessä ei vielä tunnisteta ja jonka akateeminen tutkimus on tällä hetkellä hyvin rajallista ikäryhmän ollessa vielä kovin nuori.

Taulukko 1. Sukupolvien välisiä asenne-eroavaisuuksia

Aihe	BB-sukupolvi (1946-1964)	X-sukupolvi (1965-1979)	Y-sukupolvi (1980-1994)
Muutos	Ei pidä.	Pitää.	Vaatii.
Lojaalius & työnantaja	Työskentelen itseni huipulle.	Voin päästä huipulle.	Eroan, jos en saa perjantaita vapaaksi.
Teknologia	Ei niin kiinnosta.	Tulee toimeen.	Mestareita.
Ketä kuuntelevat	Todistettuja asiantuntijoita.	Käytännön toteuttajia.	Kokeilunhaluisia kollegoita.

Lähde: Vesterinen (2013)

Suomalaisessa työelämän tutkimuksessa on keskitytty pääosin tiukasti Y-sukupolven tutkimukseen, niin että empiirisiä suhteutuksia muihin sukupolviin löytyy niukasti (Järvensivu 2014b, 36). Lisäksi kansainvälisestäkin sukupolvien tutkimus on vielä varsin nuori tieteenala. Oman haasteensa tutkimukselle tuo se, että sukupolvien määritelmät vaihtelevat toisistaan ja tutkimusten oikeellisuus vaatii useamman vuosikymmenen kattavan tutkimusaineiston. Myös tutkimuskontekstilla on suuri rooli tutkimustulosten yleistettävyydessä. Näistä lähtökohdista johtuen, sukupolvien tutkimusta arvioitaessa, pitää kiinnittää erityistä huomiota tutkimusten luotettavuuteen sekä oikeellisuuteen. (Kultalahti 2015.) Seuraavaksi käyn läpi aiemmassa tutkimuksessa Y-sukupolvelle kuvattuja yhteisiä piirteitä työelämän kontekstissa.

3.1.2 Y-sukupolven erityispiirteitä työelämän kontekstissa

Y-sukupolvi, ykkärit, milleniaalit, diginatiivit, nettisukupolvi, mahdoton sukupolvi, Peter Pan –sukupolvi ja Minä –sukupolvi. Sekä akateemisessa tutkimuksessa että populaarikulttuurissa, työelämän nuorimmalle sukupolvelle on annettu monta eri kutsumanimeä.

Termi milleniaalit on lähtöisin siitä, että kyseinen ikäryhmä on astunut työelämään vuosituhannen vaihteen, milleniaalin, jälkeen. Diginatiiviksi ja nettisukupolveksi tätä ikäryhmää on kutsuttu, sillä kyseinen ikäluokka on syntynyt ja kasvanut keskellä nopeaa teknologista murrosta, joka on johtanut siihen, että teknologian käyttö ja hyödyntäminen on heille luontaista (Kultalahti 2015). Peter Pan –sukupolveksi ikäryhmää on taasen luonnehdittu, sillä heidän on katsottu haluavan viettää pidennettyä lapsuutta tai nuoruutta vielä aikuisiässään. Tästä juontaa juurensa myös termi mahdoton sukupolvi, sillä jatkona pidennetylle lapsuuden viettämiselle, Y-sukupolven on sanottu odottavan työssä olon olevan mukavaa, työn vastaavan heidän arvostuksiaan sekä työn ja vapaa-ajan tasapainotuksen olevan mahdollisimman joustavaa. (Alasoini 2010.) Työelämän nuorimman ikäryhmän on myös sanottu olevan itsekeskeinen, sillä heitä on läpi elämänsä kannustettu keskittymään itseensä. Tästä juontaa juurensa nimitys Minä –sukupolvi. (Twenge 2014, 5.) Vakiintuneimmiksi nimityksiksi akateemisessa tutkimuksessa ovat kuitenkin jääneet Y-sukupolvi ja milleniaalit, sillä ne eivät juuri sisällä stereotyyppisiä ennakko-oletuksia ja -asenteita (Kultalahti 2015).

Viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut mielenkiinto Y-sukupolvea kohtaan selittyy työelämässä käynnissä olevalla murroksella. Nuorentuva työvoima asettaa organisaatioille paineita, sillä niiden on mietittävä uudella tavalla, kuinka houkuttaa ja sitouttaa tätä nuorinta sukupolvea, joka astuu parhaillaan työelämään (Kultalahti & Viitala 2015). Akateeminen tutkimus kyseistä ikäryhmää kohtaan on ollut varsinkin kansainvälisesti laaja-alaista. Osa tutkimuksesta on keskittynyt kyseisen ikäryhmän ajatusmaailmaan, osa siihen mitä he arvostavat sekä osa siihen, miten he käyttäytyvät työelämässä vanhetessaan. (Deal ym. 2010.) Tutkimusten tuloksina on esitetty verrattain paljon oletuksia yleistettävissä olevista Y-sukupolven luonteenpiirteistä, mutta aiemmat tutkimustulokset ovat olleet jokseenkin ristiriitaisia. Tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että joitain yleistyksiä voidaan ristiriitaisuuksista huolimatta tehdä. (ks. esim. Kultalahti 2015; Deal ym. 2010.)

Y-sukupolven ominaispiirteiden hyvänä yhteenvetona Suomen kontekstissa voidaan pitää Susanna Kultalahden (2015) väitöskirjaa, jossa hän kuvaa perusteellisesti suomalaisten milleniaalien työelämään kohdistuvia odotuksia ja asenteita. Hänen mukaansa ikäryhmälle

yleistettävissä on se, että he eivät odota pitkää uraa yhdessä organisaatiossa. Sen sijaan, he odottavat työltään itsenäisyyttä ja joustavuutta, jonka lisäksi töissä pitäisi olla hauskaa. Tämän lisäksi, kaikista helpoiten todennettavissa oleva yhteinen piirre Y-sukupolvelle on teknologian hyödyntäminen, joka on milleniaaleille luontaista, sillä he ovat kasvaneet nopean teknologisen kehityksen aikakaudella (Kultalahti 2015; Alasoini 2010). Palaan näihin aiheisiin vielä syvällisemmin kuvatessani Y-sukupolvelle ominaisia uratoiveisiin vaikuttavia taustatekijöitä työelämän saralla.

Vaikka milleniaaleja on tutkittu varsinkin kansainvälisesti laajasti, suomalaisessa kentässä on edelleen tarvetta tutkia kyseisen ikäryhmän asenteita, sillä he tulevat jatkossa dominoimaan työelämää. Seuraavaksi kuvaan milleniaaleille ilmenneitä ominaispiirteitä heidän työelämän odotuksissaan, joiden uskon myös toimivan samalla taustavaikuttimina heidän uratoiveilleen.

Y-sukupolven arvoja ja asenteita työelämää kohtaan

Y-sukupolven tutkimuksessa erityistä mielenkiintoa ovat viime aikoina herättäneet milleniaalien arvot ja asenteet työelämää kohtaan, sillä niiden on sanottu olevan muutoksessa aiempiin sukupolviin nähden (Kultalahti 2015; Pyöriä ym. 2013). Ahosen Hussin ja Pirisen (2010) mukaan nämä uudet arvot eivät välttämättä sovi yhteen työelämän perinteisten toimintatapojen kanssa.

Tässä yhteydessä tarkoitan arvoilla yksilön käsitystä oikeasta ja väärästä (Smola & Sutton 2002) ja asenteilla sitä, miten Y-sukupolvi suhtautuu työelämään. Monet aiemmista tutkimuksista ovat keskittyneet siihen, liittyvätkö arvomuutokset enemmän henkilön ikään vai sukupolveen. Näissä tutkimuksissa on löydetty viitteitä siitä, että molemmilla on vaikutusta. (ks. esim. Deal ym. 2010; Smola & Sutton 2002.) Tosin Deal ym. (2010) huomauttavat, että aiemmat sukupolvet ovat jakaneet monia samoja näkemyksiä työhön liittyen ollessaan samassa iässä, jossa Y-sukupolvi on nyt. Smolan ja Suttonin (2002) mukaan työarvoja tutkittaessa on huomattu, että yksilön arvoihin vaikuttavat ennen kaikkea

elämäntapahtumat sekä ympäröivä yhteiskunta sen sijaan, että henkilön iällä tai ikääntyneisyydellä olisi niinkään vaikutusta.

Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat Y-sukupolveen liitettyjä hyveitä (Ahonen ym. 2010). Valtaosa milleniaaleista on kasvanut kodeissa, joissa myös äiti on käynyt töissä. Lisäksi monet näistä äideistä ovat aloittaneet uransa ennen perheen perustamista. (Welsh & Brazina 2010.) Myös traditionaalisesta poikkeavat perhejärjestelyt, kuten uusioperheet, koskettavat montaa Y-sukupolven edustajaa (Eisner 2005). Kaikkien näiden tekijöiden on nähty taustavaikuttavan myös siihen, miten Y-sukupolvi suhtautuu työelämään.

Alasoinin (2010) mukaan Y-sukupolvi haluaa töihin omilla ehdoillaan. Tällä hän tarkoittaa sitä, että milleniaalit odottavat työn olevan mukavaa ja sellaista, että se vastaa omia arvostuksia. Myös Kultalahti (2015) huomasi Y-sukupolven odottavan sitä, että töissä on hauskaa. Milleniaalien omissa arvostuksissa korostuu vapauteen liitettävät arvot, kuten itsenäisyys sekä työn ja vapaa-ajan välinen yksilöllinen tasapaino (De Hauw & De Vos 2010). Voisi siis tulkita, että odotukset työelämää kohtaa moninaistuvat, jos odotukset ovat yhä yksilöllisempiä.

Milleniaalit ovat varttuneet taloudellisen vaurauden aikakaudella, jossa mahdollisuudet monen näkökulmasta saattavat vaikuttaa rajattomilta. Tämä onkin johtanut optimismiin ja siihen, että tulevaisuus näyttää Y-sukupolven mielestä valoisalta (Gursoy ym. 2008). Lisäksi nuoren koulutustaso on noussut Suomessa (Alasoini 2010), joka osaltaan voi vaikuttaa tunteeseen rajattomista työelämän mahdollisuuksista. Työn arvostuksessa korostuvat erityisesti haasteelliset, vaihtelevat ja mielenkiintoiset työtehtävät, jonka lisäksi avainasemassa on uuden oppiminen työn mielekkyyden kannalta (Kultalahti & Viitala 2015). Työelämältään milleniaalit odottavat nopeaa reagointikykyä ja mahdollisuutta vaikuttaa asioihin työpaikallaan (Ahonen ym. 2010).

Aikaa jona Y-sukupolvi on varttunut, ovat määrittäneet kuitenkin myös talouden heilahtelut ja varsinkin Suomessa 1990-luvun alun lama, joka vaikutti monen suomalaisperheen elämään. Vanhempien kokemusten onkin huomattu vaikuttavan merkittävästi lapsiensa

käsityksiin työelämästä (Barling ym. 1998). Lisäksi Y-sukupolvi on joutunut todistamaan vähintään median, mutta myös monissa tapauksissa lähipiirinsä kautta irtisanomisia ja organisaatioiden uudelleenjärjestelyitä, joilla on yleisesti nähty olevan negatiivista vaikutusta ihmisten suhtautumisessa työelämään (Perry 2004). Myös suomalaisessa mediassa paljon esillä ollut työttömyys, joka koskettaa varsinkin nuoria, on saattanut lisätä työelämään kohdistuvia negatiivisia asenteita. Milleniaalien onkin kuvattu suhtautuvan skeptisesti yritysmaailmaan, jonka lisäksi Y-sukupolven on sanottu vieroksuvan työelämän sääntöjä ja esimiehen ohjeita (Tulgan 2009, 11).

Vuonna 2008 alkaneen finanssikriisin on nähty heijastuva varsinkin nuorempien milleniaalien asenteisiin, joka on johtanut siihen, että he haluavat ennemmin ”elää hetkessä” ja ”ottaa kaiken irti elämästä” kuin murehtia työelämää (Debevec ym. 2013). Myös Y-sukupolven omien vanhempien mahdolliset negatiiviset kokemukset työelämästä ovat ohjanneet milleniaalien näkemyksiä vastaavaan suuntaan (Perry 2004). Kokonaisuudessaan tämän on nähty johtaneen tilanteeseen, jossa milleniaalit eivät odota koko työelämän kattavaa uraa yhdessä organisaatiossa, vaan ennemmin haluavat työltään itsenäisyyttä ja joustavuutta (Kultalahti 2015; Zemke ym. 2000). Y-sukupolvi kaipaa työelämässä myös muutosta ja on jopa sanottu, että Y-sukupolven näkökulmasta vauhdilla muuttuva työelämä ei ole muuttunut riittävästi, sillä he ovat kokeneet, että heidän kasvaneelle osaamiselleen ei tunnu löytyvän tilaa nykypäivän työelämästä (Suutarinen 2011, 20; Alasoini 2010; Martin 2005)

Suomalaisen Y-sukupolven on nähty suhtautuvan työelämään ennakkoluuloisesti, sillä merkittävä osa kokee työelämän ”pelottavana paikkana”, jonka lisäksi he ovat huolissaan työssä jaksamisestaan (Alasoini 2010). Alasoini (2010) ei usko, että pelkkä median maalaama kuva huononevasta työelämästä olisi syyppää näihin asenteisiin, vaan sen sijaan taustavaikuttimena ovat joko omat aiemmat työkokemukset tai vanhempien, kavereiden tai muiden tuttavien kokemusten kautta syntyneet tulkinnat työelämästä. Toisaalta Suomessa työelämän tutkijat ovat olleet jokseenkin yllättyneitä siitä, että heidän tekemissään tutkimuksissa Y-sukupolven ei ole nähty poikkeavan aiemmista sukupolvista esimerkiksi työorientaation tai organisaatiositoutumisen osalta, vaan ennemmin aiemmat väitteet työn

arvostuksen puutteesta ja sitoutumattomuudesta ovat olleet liioiteltuja (Pyöriä ym. 2013). Y-sukupolvelle Suomessa ominaista on sen sijaan jatkuva oppimishalu sekä aiempia sukupolvia parempi kyky sietää jatkuvia muutoksia ja keskeytyksiä (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258).

Esimiestyö ja johtaminen

Y-sukupolven näkökulmasta sosiaalisella kanssakäymisellä on nähty olevan merkittävä rooli työelämässä (Kultalahti & Viitala 2015). Vaikka toisaalta milleniaalien on sanottu olevan itsenäisiä, siitä huolimatta heidän näkemyksissään korostuu Martinin (2005) mukaan myös yhdessä tekeminen. Varsinkin muuttuneet odotukset esimiestyötä kohtaan korostuvat nykyisessä Y-sukupolven ominaispiirteistä käytävässä keskustelussa (ks. esim. Kultalahti 2015; Gursoy ym. 2013; Alasoini 2010; Martin 2005), jonka lisäksi muuttuvien odotusten on nähty haastavan totuttuja johtamismalleja (Kultalahti 2015; Kultalahti & Viitala 2015). Ahosen, Hussin ja Pirisen (2010) mukaan Y-sukupolvi ei kaipaa ”pomoja vaan liidereitä”.

Merkittävin taustatekijä näissä muuttuneissa odotuksissa esimiestyötä kohtaan on sanottu olevan Y-sukupolven aiempiin sukupolviin nähden erilainen suhde omiin vanhempiansa (Kultalahti 2015). Kehujen ja ylistyksen kyllästävä lapsuus on saanut Y-sukupolven odottamaan vastaavaa myös työpaikalla (Suutarinen 2011, 19; Martin 2005). Milleniaalit ovat tottuneet olemaan vanhempiansa huomion keskipisteitä, jonka vuoksi he odottavat vahvaa läsnäoloa myös esimieheltään (Ahonen ym. 2010).

Milleniaalien on nähty olevan aiempia sukupolvia hankalampia johdettavia esimiestyön näkökulmasta, sillä he odottavat esimieheltään vahvaa johtamista (Gursoy ym. 2013) samalla kuitenkin vieroksuen hierarkiaa (Schultz ym. 2012). Tämän on sanottu näkyvän esimerkiksi siinä, että Y-sukupolven edustajat eivät pelkää lähestyä esimiestään hierarkioista huolimatta (Ahonen ym. 2010). Y-sukupolven onkin sanottu odottavan työssään jatkuvaa palautetta sekä kehuja esimiehiltään (Schultz ym. 2012; Gursoy ym. 2008; Martin 2005). Toisaalta milleniaalien on nähty haastavan myös entistä helpommin

esimiehiään, vaatien tasa-arvoa samalla kuitenkin voimakkaasti vieroksuen tasapäistävää kohtelua (Ahonen ym. 2010).

Alasoinin (2010) mukaan huolestuttava piirre Y-sukupolven asenteiden ja esimiestyön välillä on se, että yhä harvempi nuori haluaa edetä urallaan esimiehen rooliin. Hänen mukaansa tämä johtuu siitä, että vastuun ottaminen muista kuin vain itsestä ja omista työtehtävistä, ei tunnu milleniaalien näkökulmasta houkuttelevalta. Sen sijaan milleniaalit kaipaavat asiantuntijatehtäviin, joissa mahdollisuudet keskittyä itseä kiinnostaviin työtehtäviin ovat laaja-alaisemmat. Suomen kontekstissa tilanne on ongelmallinen, sillä vastuunottamista tarvitaan työelämässä tulevaisuudessakin. Alasoini (2010) korostaakin, että omakohtaiset kokemukset innostavista ja kannustavista esimiehistä ovat ratkaisevan tärkeitä nuorten uran alkumetreillä, jonka lisäksi myös esimiestyön sisältöä ja luonnetta tulisi työpaikoilla muokata vastaamaan paremmin Y-sukupolven odotuksia.

Työn joustavuus

Työn joustavuudella tarkoitan tässä paitsi työn ja vapaa-ajan keskinäistä suhdetta, mutta myös työntekoon liitettävissä olevia joustavuuden piirteitä esimerkiksi työaikaan ja etätöhyöhön liittyen. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että nykypäivänä työn joustavuutta ei toivota ainoastaan työntekijöiden näkökulmasta, vaan muuttuva työelämä lisää joustavan työvoiman merkitystä myös työnantajapuolelta. Tässä yhteydessä käsittelen kuitenkin vain työntekijäpuolen asenteita työn joustavuutta kohtaan.

Työn ja yksityiselämän keskinäisen painotuksen merkitys korostuu Y-sukupolvien asenteissa työelämää kohtaan (Kultalahti 2015; Hershatter & Epstein 2010; Hurst & Good 2009). Saman ovat huomanneet tutkimuksissaan myös Haavisto (2010) sekä Smola ja Sutton (2002), sillä heidän mukaansa nuoret jopa arvostavat vähenevässä määrin töitä ja painottavat sen sijaan vapaa-ajan merkitystä elämässään. Myös Martin (2005) painottaa työn joustavuuden merkitystä milleniaaleille. Tämän asennemuutoksen taustatekijöitä on pyritty löytämään huonontuvasta työtilanteesta, jossa palkankorotukset ja ylennykset eivät ole itsestäänselvyys; mikäli yritykset eivät voi näitä etuja enää entiseen tapaan tarjota, on

milleniaalien katsottu kompensoivan näitä puutteita painottamalla esimerkiksi työn joustavuutta (Hershatter & Epstein 2010).

Y-sukupolven on sanottu arvostavan yksityiselämänsä puolella erityisesti kotiaan ja perhettään (Hurst & Good 2009). Myös Hershatterin ja Epsteinin (2010) mukaan valtavirtatutkimus on sanonut Y-sukupolven arvostavan perhe-elämää aiempia sukupolvia enemmän. Heidän aiempaa tutkimusta kokoavan artikkelinsa mukaan perheen merkitys korostuu, sillä moni Y-sukupolven edustaja on elänyt lapsuutta, jossa vanhemmat ovat tehneet pitkiä työpäiviä vapaa-ajan kustannuksella. Milleniaalit haluavat poiketa tässä asiassa vanhemmistaan ja heidän nähdään tästä syystä olevan aiempaa perhekeskeisiä. Toisaalta tämä on samalla myös hieman ristiriidassa näkemyksen kanssa, jonka mukaan Y-sukupolven edustajat ovat olleet lapsuudessaan vanhempiensa huomion keskipisteessä (Martin 2005). Y-sukupolven perheorientoituneisuutta arvioitaessa onkin huomioitava erityisesti konteksti ja se, että perhe-elämään liittyvät asenteet saattavat muuttua heidän ikääntyessään (Hershatter & Epstein 2010).

Työelämän joustavuus nousi yhdeksi keskeisistä teemoista Susanna Kultalahden (2015) väitöskirjan löydöksissä. Hänen tutkimusaineistonsa vastaajat kertoivat arvostavansa erityisesti joustavuutta työajoissa, työntekotavoissa sekä muissa työhön liittyvissä järjestelyissä. Avainrooliin nousi oman aikataulun luominen sekä itsenäisyys oman työn järjestelyssä. Myös Martinin (2005) mukaan milleniaalit vaativat vapautta ja joustavuutta työtehtävien hoitoon sekä ajan että työtapojen suhteen. Kultalahden (2015) tutkimat milleniaalit eivät kuitenkaan odottaneet joustavuutta vain työnantajan puolelta, vaan sen sijaan myös he olivat valmiita uhraamaan tarpeen vaatiessa vapaa-aikaansa, mikäli se organisaation puolelta tulevaisuudessa korvautuisi joko rahallisesti tai ylimääräisinä vapaina.

Aineellinen palkitseminen

Työelämän kontekstissa palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisella palkitsemisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi rahapalkkaa,

vuosittaisia bonusjärjestelmiä tai erilaisia työsuhde-etuja, kuten työpaikan kuntosalia tai lounaseteleitä. Aineettomalla palkitsemisella taas tarkoitetaan esimerkiksi erilaisia palautejärjestelmiä, koulutus- ja oppimismahdollisuuksia, mahdollisuutta päästä vaikuttamaan päätöksentekoon sekä oman työn sisältöön ja työntekotapaan. (Moisio ym. 2006.) Palkitseminen on yksi henkilöstöjohtamisen haasteellisimmista tehtävistä, sillä tasapainon löytäminen työntekijän työpanoksen sekä työtehtävien ja palkitsemisjärjestelmän välillä ei ole yksiselitteistä. Nykypäivän työelämän tutkimuksessa onkin huomattu, että työntekijä odottaa työltään mahdollisimman hyvän hinnan lisäksi mahdollisuutta kehittyä ja toteuttaa itseään. (Viitala 2014, 114.) Tässä osiossa keskityn kuitenkin vain aineelliseen palkitsemiseen, sillä aineettoman palkitsemisen muotoja olen käsitellyt jo edellä eri yhteyksissään.

Y-sukupolven akateemisessa tutkimuksessa rahan ja muiden aineellisten palkkioiden merkityksestä ei olla päästy yksimielisyyteen (ks. esim. Kultalahti 2015; Twenge & Campbell 2012; Hershatter & Epstein 2010; Dries ym. 2008; Eisner 2005). Kultalahden (2015) tutkimuksessa Y-sukupolven edustajat eivät juurikaan maininneet rahaa merkittävänä osana Suomen kontekstiin sijoittuvaa työelämää. Myös Eisnerin (2005) tutkimuksen mukaan milleniaalit ovat aiempia sukupolvia vähemmän kiinnostuneita siitä, kuinka paljon he tienaavat. Toisaalta taas Driesin ym. (2008) mukaan palkka on merkittävässä roolissa milleniaalien arvioidessa uramenestystään. Tämän lisäksi myös Hershatterin ja Epsteinin (2010) tutkimuksen mukaan raha ei ole menettänyt merkitystään Y-sukupolven näkemyksissä, kun heitä verrattiin vanhempiin ikäluokkiin.

Y-sukupolvea on kuvattu ahneeksi, sillä he kaipaavat heti työelämään siirtyessään korkeaa palkkaa ja työsuhde-etuja (Ng ym. 2010). Hershatter ja Epstein (2010) mukaan Y-sukupolvi odottaa juuri lapsuuden kasvatuksensa vuoksi jatkuvaa palkitsemista. He kuvaavat milleniaaleja jopa hemmotelluiksi, sillä heidän mielestään kyseistä ikäluokkaa on palkittu jatkuvasti suorituksistaan ja usein myös tilanteissa, joissa palkinto ei olisi ollut ansaittu. Toisaalta Tulgan (2009, 16) myös huomauttaa, että työelämässä Y-sukupolvi ei kuitenkaan halua tulla palkituksi tilanteissa, joissa palkinto ei ole heidän näkökulmastaan oikeutettu. Y-sukupolven suhtautumista rahaan on myös kartoitettu akateemisen

tutkimuksen kentässä. Sargentin ja Dombergerin (2007) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi ei ole kovinkaan rahakeskeinen vaan sen sijaan heidän työelämän valintoja määrittävät enemmän heidän arvonsa.

Olen tässä alaluvussa kuvannut ensin sukupolvien tutkimusta yleisemmällä tasoilla, jonka jälkeen etenin tarkempaan esittelyyn tutkimusryhmääni Y-sukupolvea koskevaan akateemiseen kirjallisuuteen. Painotus Y-sukupolven erityispiireissä on läpi alaluvun ollut erityisesti työelämään liittyvissä aihealueissa, joilla näen mahdollisesti olevan vaikutusta myös heidän uratoiveidensa kannalta. Seuraavassa alaluvussa käyn läpi akateemista urakirjallisuutta. Esittelen ensin uratutkimuksen taustaa sekä perinteisen uran käsitteellistämistä. Tämän jälkeen etenen nykyaikaisen uuden uran käsitteellistämiseen, jota on erityisesti kuvattu aiemmassa tutkimuksessa rajattoman ja proteaanisen uran käsitteiden kautta. Tämän jälkeen kuvaan vielä lyhyesti milleniaalien suhtautumista uraan. Luvun 3 lopuksi vedän vielä yhteen tutkimukseni teoreettiset lähtökohdat

3.2 Perinteisestä uramallista nykyaikaiseen uraan

Uria on tutkittu jo pitkään ja tutkimusta on tehty useilla eri tieteenaloilla. Alkuperäisesti uran käsite, englanniksi *career*, juontaa juurensa latinasta, jossa sana *carraria*, tarkoittaa tietä tai matkavaunuja (Super & Hall 1978). Nykyisin termi liitetään kuitenkin vahvasti työelämän kontekstiin. Käsitteenä termi ura vaikuttaa itsestäänselvyydeltä, mutta tarkemmin pohdittaessa paljastuu termin monimerkityksisyys. Uralla voidaan tarkoittaa eri työpaikkojen tai ammattinimikkeiden muodostamaa ketjua, menestystä työelämässä tai etenemistä ylennysten muodossa yhden organisaation sisällä. Uran nykyaikaisen määritelmän takana voidaan nähdä olevan Arthur, Hall ja Lawrence (1989, 8), joiden mukaan uralla tarkoitetaan yksilön työkokemusten kautta ajallisesti rakentuvaa jatkumoa. Keskeisimmässä asemassa uratutkimuksessa onkin ajallinen pitkäjänteisyys (Koivunen ym. 2012).

Alkuperäisessä merkityksessään johtamistutkimuksen saralla, uralla on tarkoitettu katkeamatonta työtehtävien ketjua, joka rakentuu lineaarisesti yhden tai muutaman yrityksen

sisällä (Super 1957). Arthurin ja Rousseau (1996) mukaan perinteinen ura koski ainoastaan koulutettuja asiantuntijoita vakituisissa työsuhteissa, jättäen huomiotta esimerkiksi teollisen alan työntekijät ja pätkätyöläiset. Yksilön uramenestys arvioitiin tällöin organisaation näkökulmasta puhtaasti ylennysten ja palkankorotusten kautta (Arthur & Rousseau 1996). Uratutkimus heijasteleekin omaa aikakauttaan ja on samalla kontekstisidonnaista, eläen suhteessa työn tekemisen ja teettämisen tapoihin, kuten seuraavassa kappaleessa esitän.

Työelämä on kuitenkin muuttunut merkittävästi uratutkimuksen alkuaajoista muun muassa teknologian kehityksen, globalisaation ja uudenlaisten organisaatiojärjestelyjen, kuten ulkoistamispäätösten, myötä. Monet akateemikot ovat väittäneet muutosten olevan valtavia ja jopa ylitsepääsemättömiä, kun taas toiset ovat nähneet, että arviot ovat liioiteltuja, sillä osa perinteisistä uranäkemyksistä pitää yhä paikkansa länsimaalaisessa työelämässä (Baruch 2006). Joka tapauksessa työelämän kehitys on aiheuttanut muutoksia työntekijän ja organisaation väliseen dynamiikkaan ja näiden muutosten myötä myös perinteistä uramääritelmää ollaan jouduttu rikastuttamaan kuvaamaan paremmin nykyajan uraa (Sullivan & Baruch 2009; Arthur & Rousseau 2001; Arthur & Rousseau 1996; Hall 1996; DeFillippi & Arthur 1994). Seuraavassa osiossa käyn lyhyesti läpi uratutkimuksen historiaa, jonka jälkeen siirryn käsittelemään tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä asemassa olevaa nykyaikaista uraa rajattoman ja proteaanisen uran käsitteiden avulla.

3.2.1 Uratutkimuksen historiasta

Uratutkimuksen juurten voidaan nähdä olevan 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa, jolloin uria alettiin tutkia sosiologisista ja psykologisista lähtökohdista (Koivunen ym. 2012). Sosiologi David Émile Durkheimin sekä taloustieteilijä Max Weberin, voidaan nähdä olevan merkittävässä roolissa uratutkimuksen alkumetreillä. Durkheim ja Weber eivät kuitenkaan käyttäneet juurikaan uran käsitettä, vaan ennemmin epäsuorasti kontribuoivat uratutkimusta tutkimalla työelämään liittyviä sosiaalisia rakenteita, kulttuurisia normeja sekä työelämän instituutiota. (Moore ym. 2007, 16-19.)

Terminä uran käsitteellisti sosiologi Everett Hughes tutkiessaan ammatteja, työtä ja instituutioita 1920- ja 1950-luvuilla (Moore ym. 2007, 16-19). 1950-luvun voidaankin nähdä olevan aika, jolloin uratutkimus vilkastui. Tätä uratutkimuksen ensimmäistä aaltoa kesti 1960-luvulle ja tänä aikana keskityttiin erityisesti uran erilaisiin vaiheistuksiin, jossa urakehitys nähtiin passiivisdeterministisenä ja jossa eri uravaiheet seurasivat lineaarisesti toisiaan. Tätä uratutkimuksen ajanjaksoa kutsutaan vaihemallien kaudeksi. (Lähtenmäki 1995, 19.)

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kentässä urista kiinnostuttiin Mooren, Gunzin ja Hallin (2007, 33) mukaan kuitenkin vasta 1970-luvun puolivaiheilla, jolloin kokonaisvaltaisempi uratutkimus yleistyi ja uria alkoivat tutkia Yhdysvalloissa bisneskouluissa työskentelevät akateemikot, kärkinimenä muun muassa professori Edgar Schein. Scheinin (1978; 1975; 1971) johdolla uratutkimus siirtyi avoimien mallien kauteen, jossa työura ymmärrettiin yksilön ja organisaation vuorovaikutusprosessina, jonka kuluessa työntekijä sosiaalistuu organisaation jäseneksi. Tällä kaudella uratutkimus rikastui merkittävästi, sillä tutkimuksessa otettiin huomioon ulkoiset olosuhteet ja tilanteet sekä yksilön henkilökohtaiset uratoiveet, jotka yhdessä ohjasivat työntekijän uravalintoja ja urakehitystä. (Lähtenmäki 1995, 19-20.) Tällä aikakaudella kiinnostuttiin subjektiivisten näkökulmien lisäksi myös uran kontekstisidonnaisuudesta. Sekä subjektiivisuus että kontekstisidonnaisuus määrittävät uratutkimuksen kenttää vielä nykyäänkin (ks. esim. Bravo ym. 2015). Molemmat näistä ovat myös merkittävässä osassa omassa tutkimuksessani, jossa tarkastelen haastattelemieni milleniaalien subjektiivisia näkökulmia uraan liittyen. Lisäksi korostan läpi tutkimuksen uraodotuksiin vaikuttavien laajempien työelämän muutosten rinnalla, myös suomalaisen finanssialan kontekstia merkittävänä tekijänä tutkimustulosten taustalla.

1980-luvulla uratutkimusta väritti varsinkin populistinen kirjoittelu, joka toi uratutkimuksen kenttään muun muassa käsitteet uraputki ja kiertolaisjohtaja. Nämä käsitteet kuvasivat näkemyksiä, joiden mukaan johtajien urakäyttäytyminen oli muuttunut voimakkaasti. Akateemisessa kentässä tutkittiin tähän aikaan uria urakriisien ja näitä seuraavien uramuutosten näkökulmasta. Tähän aikaan urien tutkimuksesta kiinnostuttiin myös

suomalaisessa tutkimuskentässä, jossa tutkimuksen pääpaino oli tiettyjen ryhmien, kuten naisten ja ekspatriaattien, urissa. (Lähtenmäki 1995, 20.)

Nykyaikaisen uramallin käsitteellistäminen tapahtui 1990-luvulla. Vielä tänä päivänäkin tutkijat nojaavat näihin 1990-luvun puolivälissä esiteltyihin uramääritelmiin (McElroy & Weng 2016). Tulen paneutumaan seuraavassa osiossa varsinkin rajattoman uran (DeFillippi & Arthur 1994) sekä proteaanisen uran (Hall 1996) määritelmiin, jotka dominoivat nykyaikaista uratutkimusta. Tässä kohtaa mainittakoon jo, että tutkijoiden mukaan tähän uuteen uraan kuuluu olennaisena osana uran fyysinen ja psyykkinen rajattomuus, horisontaalinen eteneminen, jatkuva oppiminen sekä uramenestyksen subjektiivinen arviointi työntekijän omasta näkökulmasta.

3.2.2 Nykyaikainen uusi ura

Nykypäivän työelämää määrittää kiistatta jatkuva ja nopea muutos. Tästä muutoksesta johtuen yritykset eivät enää välttämättä pysty tarjoamaan työntekijöilleen elinikäisiä uria, joihin vanhastaan on totuttu. Toisaalta myöskään valtaosa suomalaisista työntekijöistä ei lähtökohtaisesti oleta työskentelevänsä vain yhdelle työnantajalle uransa aikana (Haavisto 2010). Perinteisen mallin sijaan urat ovat nykyisin vaihtelevia ja osalla myös sirpaleisia muodostuen esimerkiksi erilaisista pätkätöistä. Ura voidaankin tästä syystä käsittää nykyisin kokoelmana erilaisia työtehtäviä. (Bravo ym. 2015.) Tässä näkökulmassa, työn tai ammatin hierarkkisella arvoasteikoilla ei niinkään ole merkitystä, vaan ura on enemmän sarja työkokemuksia yksilön elämän aikana (Järnlström ym. 2011).

Tutkijat tunnistivat tämän uuden, dynaamisemman uramallin jo kaksi vuosikymmentä sitten (ks. esim. Arthur & Rousseau 1996; Hall 1996; Arthur 1994; DeFillippi & Arthur 1994;). Arthurin ja Rousseau (2001, 3) mielestä perinteinen uramalli oli muutoksessa kehittyvän teknologian ja dynaamisemman työelämän vuoksi. Lisäksi heidän mukaansa uusi talous (”new economy”), jossa tietotyö korostuu, on vaikuttanut osaltaan tähän muutokseen. Työelämän tietotyövaltaistuminen on aiheuttanut tutkijoiden keskuudessa painetta muuttaa alkuperäisiä uramääritelmiä (Gunz & Peiperl 2007, 1). Tähän paineeseen onkin vastattu

moninaisin uramääritelmien. Järnlströmin ym. (2011) mukaan akateemisessa tutkimuksessa muuttuvaa uraa kuvattu nimittämällä sitä muun muassa portfolioksi (Mallon 1999), post-korporatiiviseksi uraksi (Peiperl & Baruch 1997), proteaaniseksi uraksi (Hall 1996), älykkääksi uraksi (Arthur, Claman & DeFillippi 1995) ja rajattomaksi uraksi (DeFillippi & Arthur 1994; Arthur 1994). Heidän mukaansa näiden käsitteiden kautta uraa on pyritty ymmärtämään aiemman vertikaalisen etenemisen sijaan ennemmin prosessina, johon kuuluu yhä tiiviimmin työntekijän horisontaalinen kasvu. Uudessa uramallissa työtehtäviä ja työnantajaa saatetaan siis vaihtaa nousujohteisuuden sijaan horisontaalisesti. Uralle on nykyisin ominaista osaamisen jatkuva kehittyminen ja monipuolistuminen sekä työhön liittyvien verkostojen ja sosiaalisten suhteiden lisääntyminen.

Perinteisesti työntekijöitä on motivoitu ja sitoutettu pysyvällä työpaikalla, jossa uralla lineaarisesti ylöspäin eteneminen on ollut mahdollista. Nykyaikaisessa työelämässä tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa enää monen organisaation kohdalla ja suomalaisella finanssialallakin työntekijöiden uskoa työpaikan varmuuteen, ovat horjuttaneet esimerkiksi jatkuvat muutoshankkeet ja yt-neuvottelut, jotka ovat alalla jo arkipäivää (Rajander-Juusti 2015). Koska nämä perinteiset motivaation ja sitouttamisen keinot ovat ainakin osin korvautuneet, tulee organisaatioissa ymmärtää, mitkä tekijät nykyisin motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä, jotta varsinkin avainhenkilöiden pysyvyyttä organisaation tuottavina jäseninä voidaan tukea (Bravo ym. 2015).

Uramallin muutos ilmenee myös alla olevan taulukon 2 jaottelussa, josta käy ilmi nykyaikaisen ja perinteisen uran eroavaisuuksia. Työntekijällä on nykyisin usein yhden sijaan useampi työnantaja, joka osaltaan on seurausta ympäristön muutoksesta vakaasta dynaamisempaan. Ura saa tämän dynaamisuuden johdosta myös monisuuntaisuuden piirteitä, joka tarkoittaa sitä, että työmahdollisuuksia etsitään organisaatioiden ja alojen välillä, niin että työntekijän hierarkkinen organisaationimike tai asema ei välttämättä vaihdon myötä muutu nimellisesti paremmaksi. Sen sijaan avainasemassa on uuden oppiminen, jolla työntekijä pitää itsensä työmarkkinoiden näkökulmasta työllistettävänä jatkossakin (De Vos ym. 2011).

Taulukko 2. Perinteisen ja nykyaikaisen urakäsityksen eroavaisuuksia

Näkökulma	Perinteinen ura	Nykyaikainen ura
Ympäristö	Vakaa	Dynaaminen
Uravalinta	Kerran	Toistuvasti, joskus syklistä, eri ikävaiheet vaikuttavat
Vastuu urasta	Organisaatiolla	Työntekijällä
Organisatorinen urahorisontti	Yksi työnantaja	Useita työnantajia
Ajallinen urahorisontti	Pitkä	Lyhyt
Muutokset uralla	Inkrementaalisia	Transformationaalisia
Työnantaja odottaa / Työntekijä antaa	Lojaaliutta ja sitoutumista	Pitkiä työpäiviä ja paljon työtunteja
Työnantaja antaa / Työntekijä odottaa	Luottamus työsuhteen jatkuvuuteen	Työllistettävyys työmarkkinoilla
Uralla eteneminen	Eteneminen vakaassa työsuhteessa	Eteneminen työn tulosten ja uuden tiedon kautta
Uralla menestyminen	Hierarkkinen portaittainen nousu	Subjektiivinen tyytyväisyys saavutuksista
Koulutus	Formaalit ja yleistettävät koulutukset	Työssä oppiminen, tiukasti organisaatioon sidottua
Uran suunta	Lineaarinen	Monisuuntainen

Lähde: Baruch (2004, 66)

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana akateemisessa tutkimuksessa on esitetty yli kymmentä käsitettä kuvaamaan nykyaikaista uraa (Gubler ym. 2014), joista jo muutaman mainitsinkin edellä. Vaikka tätä uutta uraa on kuvattu moninaisin termein, näistä termeistä tutkijoiden keskuudessa paikkansa ovat parhaiten vakiinnuttaneet rajattoman uran ja proteaanisen uran käsitteet (Bravo ym. 2015), joihin myös itse nojaan vahvasti käsillä

olevassa tutkimuksessa. Nykyisin näitä käsitteitä käytetään tutkijoiden keskuudessa rinnan, sillä niiden on nähty täydentävän toisiaan kuvaten kokonaisvaltaisemmin nykyaikaisen uramallin ominaispiirteitä (Briscoe & Hall 2006). Molemmille näille käsitteille on yhteistä se, että niiden mukaan nykyisin vastuu yksilön urasta on siirtynyt pitkälti organisaatiolta työntekijälle, jonka lisäksi myös uraliikkuvuuden rooli on merkittävä. Vaikka käsitteet esiteltiin yli 20 vuotta sitten, uria tutkitaan ja tulkitaan yhä näistä lähtökohdista (McElroy & Weng 2016). Seuraavaksi kuvaan näiden kahden termin käsitteellistämistä hieman syvällisemmin.

Rajaton ura

Rajattomalla uralla (boundaryless career) tarkoitetaan työuraa, jossa työntekijät liikkuvat urallaan eri organisaatioiden ja työtehtävien välillä, jatkuvasti kartuttaen kokemustaan ja osaamistaan sekä samalla laajentaen myös sosiaalisia verkostojaan (Arthur & Rousseau 2001, 3-4).

Tällainen ura ei ole riippuvainen perinteisestä urakäsityksestä, vaan ennemmin toimii vastakohtana sille. Rajattoman uran käsitteellistivät professorit Robert DeFillippi ja Michael Arthur vuonna 1994. Heidän mukaansa nykyaikaiselle uralle on tyypillistä, että yksilö ylittää useita eri rajoja, esimerkiksi organisaatioiden tai ammattinimikkeiden välillä, uransa aikana. Rajattoman uran käsitteellä ei ole tarkoitus nimetä tietyn tyyppistä uraa, vaan sen sijaan käsitteelle on ominaista se, että sillä voidaan kuvata rajattoman montaa eri urapolkua, joita yksilöillä voi olla työelämässä (Arthur & Rousseau 2001, 3-8). Lisäksi rajattoman uran tutkimus painottaa erilaisten rajojen läpäisevyyttä, sekä organisaation sisällä, että sen ulkopuolella, jonka vuoksi osa tutkijoista on ihmetellyt, minkä vuoksi rajattoman uraan sijaan ei puhuta rajoja ylittävästä urasta (ks. esim. Inkson 2006).

Arthur ja Rousseau (2001, 6) mukaan seuraavia uratapauksia voidaan kuvata termin rajaton ura avulla:

- ura kehittyy erillisten työnantajien organisaatio rajojen yli,
- ura saa vahvistuksen nykyisestä työnantajasta ulkopuolisten tahojen osalta, esimerkiksi tietyn ammattiryhmän kautta,
- uran ylläpito tapahtuu ulkoisten verkostojen sekä informaation kautta,
- hierarkkiset urarajat rikkoutuvat,
- työntekijä kieltäytyy uramahdollisuudesta yksityiselämänsä vuoksi,
- työntekijä mieltää uransa rajattomana, vaikka ympäristössä esiintyy rakenteellisia rajoitteita.

Rajattoman uran käsitteen on yhtäältä nähty olevan oiva väline nykypäivän uran kuvaamisessa, mutta toisaalta se on saanut osakseen myös kritiikkiä. Tämä kritiikki on kohdistunut pääosin siihen, että rajattoman uran tutkimus painottuu lähinnä fyysiseen liikkuvuuteen, jättäen psyykkisen liikkuvuuden vähemmälle huomiolle (ks. esim. Sullivan & Arthur 2006; Sullivan & Baruch 2009). Tämä painotus on ilmeisesti johtunut siitä, että fyysistä liikkuvuutta on sen konkreettisuutensa vuoksi ollut helpompi tutkia, kun taas psyykkisen liikkuvuuden tutkimukseen on löydetty työkaluja vasta hiljattain (Järnlström ym. 2011).

Alkuperäisessä merkityksessään rajaton ura sisältää kuitenkin molemmat ulottuvuudet (Sullivan & Arthur 2006). Fyysisellä liikkuvuudella tarkoitetaan liikkumista esimerkiksi työtehtävien tai työnantajan välillä. Fyysistä liikkuvuutta tutkittaessa tulisi keskittyä erityisesti liikkuvuuden perusteisiin, eli siihen onko liikkuvuus vapaaehtoista vai pakotettua, mikä on aikaansaanut liikkuvuuden, mihin suuntaan liikkuvuus kohdistuu sekä mahdollisesti myös liikkuvuuden kesto (Ng ym. 2007). Psyykkisellä liikkuvuudella taas tarkoitetaan yksilön käsitystä siitä, kokeeko hän olevansa kykenevä tekemään muutoksia urallaan (Sullivan & Arthur 2006). Käsillä olevassa tutkimuksessa painottuikin erityisesti psyykkisen liikkuvuuden muodot, sillä tarkoituksena on selvittää yksilöiden halua ja valmiuksia liikkua urallaan.

Proteaaninen ura

Proteaanisen, eli muuntautumiskykyisen, uran (protean career) käsitteen takana on tutkija Douglas T. Hall (1976; 1996; 2004). Proteaanisen uran käsite juontaa juurensa Antiikin Kreikan mytologiasta, jossa ennustaja Proteus pystyi muuttamaan muotoaan tahdonvoimallaan (Gubler ym. 2014).

Vaikka Hall esitteli proteaanisen uran käsitteen ensimmäisen kerran kirjassaan *Careers in Organizations* jo vuonna 1976, nousi se akateemisen tutkimuksen piirissä mielenkiinnon kohteeksi vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. Tällöin tutkimuksessa huomattiin ihmisten asenteiden työelämää kohtaan muuttuneen sellaiseksi, että yksilöt haluavat yhä enenevässä määrin itse hallita omaa urakehitystään (DiRenzo & Greenhaus 2011). Hallin (1996) mukaan proteaaninen uramalli voidaan ymmärtää sellaisena, jossa yksilön omat arvot ohjaavat uravalintoja ja uramenestys määritetään yksilön subjektiivisesta näkökulmasta. Menestys siis määrittyy palkankorotusten ja tittelin vahvistumisen sijaan psykologisen menestyksen näkökulmasta, jossa työntekijän saavutukset sekä ylpeys itsestään määrittävät sitä, onko hän menestynyt urallaan vai ei. Lisäksi ominaista tälle urakäsitykselle on se, että perinteinen psykologinen sopimus, jossa työntekijä odottaa saavansa kovasta työstä ja lojaliteetista vastineeksi palkintoja ja varman työpaikan yrityksestä myös tulevaisuudessa, on korvautunut uudella sopimuksella, joka perustuu jatkuvaan oppimiseen ja identiteetin rakentamiseen työn kautta (Sullivan 1999; Hall 1996).

Siinä missä rajaton ura keskittyy työntekijän liikkuvuuteen eri rajojen yli, proteaaninen ura taasen on kiinnostunut motiiveista, jotka ajavat yksilön urapäätöksiä (Gubler ym. 2014). Näitä motiiveja ovat muun muassa toiveet autonomiasta, jatkuvasta oppimisesta, oman identiteetin vahvistuksesta sekä halu ottaa vastuuta omasta elämästä ja määrittää henkilökohtaiset menestyskriteeristönsä (Hall 1996). Briscoen ja Hallin (2006) mukaan proteaaninen ura koostuukin kahdesta elementistä, jotka molemmat ovat yhteydessä urien yksilöllistymiseen ja sitä kautta subjektiivisten näkemysten korostumiseen. Ensimmäinen elementti on se, että yksilön henkilökohtaiset arvot ohjaavat uramenestystä ja toimivat myös kriteereinä oman uramenestyksen arvioinnissa. Toinen elementti taas kuvaa yksilön

itseohjautuvaa uran johtamista, jossa yksilöllä on kyky sopeuttaa suoriutuminen ja oppiminen tilanteen edellyttämälle tasolle. Erityisesti proteaaninen näkökulma laajentaa perinteistä urakäsitystä, sillä se ottaa huomioon ihmisen elämän kokonaisvaltaisesti, painottaen työntekijän yksityiselämän arvoja urapäätösten taustalla. Edellä mainituista proteaanisen uran piirteistä johtuen, on yhä tärkeämpää ymmärtää paremmin näitä subjektiivisia uratoiveita.

Olen nyt kuvannut uratutkimuksen kehitystä perinteisestä näkökulmasta uuteen uraan. Uutta uraa käsitteellistetään tutkimuksessa erityisesti rajattoman ja proteaanisen uran käsitteiden kautta, sillä niiden nähdään täydentävän toisiaan nykypäivän urista puhuttaessa. Lisäksi on sanottu, että ne eroavat toisistaan lähinnä painotuksessa eivätkä niinkään sisällössä (Gubler ym. 2014). Tästä syystä olen nostanut ne myös tähän tutkimukseen rinnan, sillä tarkoituksenani on lähestyä uranäkemyksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. Seuraavaksi kuvaan Y-sukupolven erityispiirteitä siinä, miten heidän on nähty suhtautuvan uraan aiemman kirjallisuuden valossa.

3.3 Y-sukupolven suhtautuminen uraan

Pääosa akateemisesta tutkimuksesta sanoo Y-sukupolven suhtautuvan uraan aiemmista sukupolvista poikkeavalla tavalla (Ng ym. 2010). Yksi merkittävimmistä muutoksista on se, että Y-sukupolven on nähty ottavan aktiivisesti vastuuta oman uransa suunnasta sen sijaan, että vastuu säilytettäisiin perinteiseen tapaan työntajalle (Westerman & Yamamura 2007). Toisaalta Kultalahden (2015) tutkimuksessa esimiehen rooli nähtiin Y-sukupolven näkökulmasta merkittävänä katalysaattorina uraetenemisessä. Milleniaalien uratoiveissa korostuu lisäksi se, että monet heistä haluavat työskennellä usealla työnantajalla saavuttaakseen laaja-alaista kokemusta ja tyytyväisyyttä itseensä (Lyons ym. 2012.) Milleniaalit eivät odota välttämättä pitkää uraa yhdellä työnantajalla, vaan sen sijaan arvostavat urallaan itsenäisyyttä ja joustavuutta myös tässä suhteessa (Kultalahti 2015; Westerman & Yamamura 2007; Zemke ym. 2000). Urasuunnittelu onkin aiempaa lyhytjänteisempää (Kultalahti 2015).

Y-sukupolven on nähty esimerkiksi suhtautuvan uraansa yhä vahvemmin rajattoman ja proteaanisen uramallin kautta (Lyons ym. 2012), joissa organisaatiota vaihdetaan entistä herkemmin uusien työtehtävien tai henkilökohtaisten arvojen ajamana (Bravo ym. 2015). Toisaalta tämän on nähty olevan entistä yleisempää sukupolveen katsomatta, sillä Driesin ym. (2008) mukaan sukupolvien arviot menestyksekkäästä urasta eivät merkittävästi eroa toisistaan. On kuitenkin sanottu, että perinteisestä uramallista poiketen, milleniaalit eivät odota lähtökohtaisesti pitkää uraa yhden organisaation palveluksessa (Kultalahti 2015). Tämän lisäksi milleniaalien näkökulmasta jopa niinkin vähäinen aika kuin vuosi, nähdään pitkäaikaisena sitoumuksena organisaatiota kohtaan (Martin 2005). Westermanin ja Yamamuran (2007) mukaan nuorin sukupolvi ohjautuu urallaan pääosin itsenäisen päätöksenteon sekä haastavien työtehtävien kautta.

On sanottu, että uramenestys on Y-sukupolvelle aiempia sukupolvia tärkeämpää (Wong ym. 2008). Toisaalta Martinin (2005) mukaan ura ei toimi tehokkaana motivaattorina milleniaaleille, vaan sen sijaan he haluavat uraltaan joustavuutta (Smola & Sutton 2002). Sargentin ja Dombergerin (2007) tutkimuksen mukaan milleniaalien työelämän valintoja määrittävät ennemmin heidän arvonsa, jonka lisäksi menestyminen uralla on subjektiivisen tulkinnan varaista. Dries ym. (2008) tekivät vastaavan löydöksen, sillä heidän mukaansa uramenestys arvioidaan ennen kaikkea henkilökohtaisen tyytyväisyyden kautta.

De Hauw ja De Vos (2010) korostavat vapauteen liitettävien arvojen merkitystä Y-sukupolven päätöksentekoprosesseissa. Milleniaalit arvostavat joustavia organisaatiorakenteita sekä matalaa hierarkiaa, sillä nämä yhdessä mahdollistavat milleniaaleille uraetenemisen, joka ei ole riippuvainen heidän iästään tai nykyisestä virastaan, vaan sen sijaan heidän suorituksistaan ja heidän työnsä tuloksista (Kultalahti 2015). Milleniaalien on sanottu olevan kunnianhimoisia sekä toisaalta omaavan myös epärealistisia uraodotuksia, jonka lisäksi on väitetty, että he eivät tyydy ideaalia huonompaan työpaikkaan uransa alkumetreillä (Ng. ym 2010).

Lyonsin ym. (2012) mukaan milleniaalien uraodotusten tulkinnassa toimivat hyvin jo aiemmin esittelemäni rajattoman ja proteaanisen uran käsitteet. Samaa tukee myös tekemäni

kirjallisuuskatsaus, jonka mukaan milleniaalien näkemyksissä työelämää ja uraa kohtaan korostuvat erityisesti individualistisuus, joustavuus, subjektiiviset näkemykset sekä perinteistä lyhytjänteisempi suunnittelu.

3.4 Tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien yhteenveto

Työni lähtökohdat ovat työelämän muutoksessa olevissa rakenteissa. Työelämän on nähty olevan muutoksessa ennen kaikkea työn tietoisumisen ja työelämässä käynnissä olevan sukupolvenvaihdon vuoksi (Alasoini 2012).

Tutkimustani taustoittaa erityisesti aikaisempi tutkimus Y-sukupolvesta sekä tälle sukupolvelle kuvatuista erityispiirteistä. Näitä erityispiirteitä olen valottanut erityisesti työelämän kontekstissa. Milleniaalien tutkimuksen osalta päälähteenäni on toiminut Susanna Kultalahden (2015) väitöskirja, jonka olen kokenut erityisen hyödylliseksi, sillä hänen tutkimuksensa on toteutettu suomalaisessa kontekstissa hyvinkin hiljattain. Y-sukupolven uratoiveet ovat tutkimuksessani mielenkiinnon kohteena, sillä nykypäivän työelämässä Y-sukupolven suhtautumisen uraan on nähty muuttuneen aiempiin sukupolviin nähden (Kultalahti 2015; Lyons ym. 2012; Westerman & Yamamura 2007). Toisaalta muutos on huomattu laajemminkin, sillä uutta uraa on kuvattu jo kahden vuosikymmenen ajan edelleen laajassa käytössä olevien rajattoman ja proteaanisen uran kautta (McElroy & Weng 2016).

Muuttuvia käsityksiä työstä sekä urasta on taasen pyritty kartoittamaan sekä kansainvälisessä että kotimaisessa tutkimuksessa psykologisen sopimuksen käsitteen kautta, jolla tarkoitetaan työntekijän työsuhteeseen kohdistamia julkilausumattomia, mutta tiedostettuja odotuksia (Saari 2014; Alasoini 2012; Alasoini 2009; Rousseau 1989). Denise Rousseau nähdään psykologisen sopimuksen nykyaikaisen käsitteen luoja ja jonkin sanottu, että psykologisen sopimuksen tutkimus voidaan jakaa aikaan ennen Rousseau'n tutkimusta ja aikaan sen jälkeen (Coyle-Shapiro & Pazefall 2008). Psykologinen sopimus liittyy muuttuvan työn luonteen selvittämiseen, sillä on sanottu, että työntekijöiden panostukset ja se mitä työnantaja pystyy nykypäivänä vastineeksi näistä panostuksista

tarjoamaan, ovat muutoksessa (Saari 2014; Järvensivu 2013; Alasoini 2012). Lisäksi tietotyön konsepti on työni kannalta merkittävässä asemassa, sillä tietotyön on nähty muuttavan työelämää merkittävästi (Saari 2014; Pyöriä 2006), jonka lisäksi nykypäivän tietointensiivisissä yrityksissä, kuten myös tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, työntekijöiden omaavat tiedot ja taidot ovat yrityksen keskeisin kilpailuedun lähde (Alvesson 2000).

Olen luvuissa 2 ja 3 kuvannut tutkimukseni kannalta oleellista akateemista kirjallisuutta. Seuraavassa luvussa kuvaan, miten toteutin tutkimukseni empiirisen osuuden laadullisen teemahaastattelututkimuksen keinoin.

4 METODOLOGIA

Työni metodologiaosuudessa käyn läpi empiirisen tutkimukseni kannalta oleellisimmat valinnat, joita olen tutkimusprosessin aikana tehnyt. Ensin kuvaan minkä vuoksi laadullinen teemahaastattelututkimus sopii erityisen hyvin ratkaisemaan tälle tutkimukselle asettamani tutkimuskysymyksen: Minkälaisena Suomessa finanssialalla tietotyössä työskentelevä Y-sukupolvi näkee uransa? Tämän jälkeen kuvaan lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja kerron, miten toteutin kohdejoukon rajauksen sekä miten valitsin haastateltavat harkinnanvaraisella otteella kyseisestä joukosta. Lisäksi kuvaan, miten keräsin tutkimusaineistoni ja miten toteutin aineiston analysoinnin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Metodologiaosuuden lopuksi arvioin vielä tutkimukseni luotettavuutta.

4.1 Laadullinen teemahaastattelututkimus

Laadullinen tutkimus toimii laajana kattokäsitteenä usealle eri tutkimustyyppille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9). Alasuutarin (2011) mukaan laadullinen tutkimus voidaan nähdä arvoituksen ratkaisemisena. Tämän arvoituksen olen pukunut edellä mainitun tutkimusongelman muotoon. Tutkimusongelman tarkastelu toteutuu työssäni laadullisen teemahaastattelututkimuksen avuin kerätyn haastattelumateriaalin kautta.

Tutkimukseni lähtökohtana oletin, että haastateltavien ajatukset urasta sekä kokemukset työelämästä eroavat toisistaan. Lähtöoletukseni oli, että jokaisella haastateltavalla on oma, sosiaalisten tekijöiden sekä omakohtaisten kokemuksien kautta rakentunut ja tulkittu näkemys siitä, minkälaisen uran hän itselleen haluaa. Tutkimustani aloitellessa ajattelin, että pääsen näihin subjektiivisiin näkemyksiin parhaiten käsiksi esittämällä haastateltaville kysymyksiä työhön ja uraan liittyvistä aihealueista. Tutkimukseni subjektiivisista lähtökohdista huolimatta, tavoitteenani oli löytää yhtäläisyyksiä haastateltavien näkökulmissa haastattelujen kautta, sillä yhtäläisyyksien tunnistaminen oli tärkeää kohdeorganisaation näkökulmasta, jotta ajankohtaisiin toiveisiin ja mahdollisiin ongelmiin pystyttäisiin mahdollisesti kohdistetusti vastata. Tutkimustyyppin valintaa tuki myös Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 41) näkemys, sillä heidän mukaansa haastattelu voidaan nähdä keinona, jonka avulla pystyn tutkijana välittämään kuvaa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, tunteista ja kokemuksista.

Eskolan ja Suorannan (1998, 88) mukaan eri tyyppiset haastattelut tuottavat erilaista tietoa, jonka vuoksi haastattelutyylin valinta tulisi tapahtua tutkimusongelman kautta. Haastattelutyyliksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun, eli teemahaastattelun. Päädyin hyödyntämään tätä tutkimustyyppiä, sillä sen lisäksi, että tutkimustyyppi on käytännönläheinen ja joustava, toimii se myös hyvänä keinona selvitettäessä Y-sukupolven edustajien subjektiivisia näkemyksiä uraan liittyen, sillä se mahdollistaa aihealueista kysymisen suoraan tutkimuksen kohteena olevilta Y-sukupolven edustajilta. Toisaalta tutkimusmenetelmää saattaa rajoittaa se, että tutkimusaihe on jokseenkin henkilökohtainen haastateltujen näkökulmasta, joten kaikki haastatellut eivät välttämättä kertoneet täysin todenmukaisesti ajatuksistaan.

Teemahaastattelussa pääasiallisena tarkoituksena on kohdentaa haastattelukysymykset ennalta valittuihin teemoihin, joista haastateltavan kanssa keskustelin haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Teemahaastattelu eroaa tekniikkana perinteisemmistä haastattelutyyleistä, sillä siihen eivät kuulu tarkasti määritellyt kysymykset ja järjestys. Sen sijaan kävin haastatteluissa läpi ennalta määritetyt teema-alueet, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelivat haastateltavasta riippuen. Teemahaastattelun vahvuutena nähdään se, että haastatellut pääsivät kertomaan yksilöllisistä tulkinnoistaan ja samalla tutkijan näkökulma ei välity vastauksiin liian vahvasti (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48; Eskola & Suoranta 1998, 86- 88).

Lähdin teemoittelemaan haastattelurunkoa aiemman tutkimuksen pohjalta Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 66) neuvojen mukaisesti. Ennen haastatteluiden rakentamista olin siis tutustunut varsin laajasti, mutta jokseenkin pintapuolisesti aihealueisiin, jotka liittyvät nykyaikaisiin uratoiveisiin (ks. esim. Bravo ym. 2015; Baruch 2004; Hall 1996; Arthur 1994), Y-sukupolven erityispiirteisiin (ks. esim. Kultalahti 2015; Pyöriä ym. 2013; Alasoini 2010; Deal ym. 2010), tietotyöhön (ks. esim. Pyöriä 2006; Alvesson 2004; Blom ym. 2000) sekä psykologiseen sopimukseen (ks. esim. Saari 2014; Conway & Briner 2005; Rousseau 1989). Olin hahmotellut jokaisen teeman alle apukysymyksiä aiemmin tutustumiini teorioihin pohjautuen (ks. Liite 1). Haastatteluissa vältin kuitenkin nojaamasta lukemaani teoreettiseen ennakkotietoon liian vahvasti, sillä halusin välttää sen, että aiempi tietämykseni aiheesta sekä toisaalta myös omat ajatukseni ja kokemukseni, olisivat muovanneet haastateltujen vastauksia liialti haastattelutilanteessa.

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on Suomessa toimiva finanssialan yritys, joka tarjoaa tietotyöllä tuotettuja tuotteita ja palveluitaan sekä yksityis- että yritysasiakkaille. Yrityksen toiminta on vakiintunutta ja sen voidaan nähdä olevan merkittävä toimija suomalaisella finanssialalla. Yrityksen pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla, jossa myös suurin osa työntekijöistä työskentelee. Lisäksi yrityksellä on pienempiä konttoreita myös muissa kaupungeissa Suomessa. Vaikka toimintaa on ympäri Suomen, kaikki haastattelemani

henkilöt työskentelivät haastattelujen aikaan organisaation pääkonttorissa yritysasiakkaiden parissa. Yrityksen suurehko koko mahdollistaa työntekijöille lähtökohtaisesti laaja-alaiset uramahdollisuudet organisaation sisällä. Kohdeorganisaation toive pysyä anonyyminä, rajoittaa tutkimuskontekstin tarkempaa kuvausta.

Haastattelin tutkimukseeni seitsemää työntekijää kohdeorganisaatiosta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan haastateltavien valinnassa on huomioitava, että henkilöillä, joilta tietoa kerätään, tulee olla tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta. Tätä pyrin noudattamaan, kun valitsin haastateltavat harkinnanvaraisesti kahdesta eri organisaatioyksiköstä, joiden yhteenlaskettu henkilöstömäärä oli vajaa 250 henkilöä. Yhteistä näille organisaatioyksiköille oli jaettu yksikönjohtaja.

Näistä yksiköistä tutkimukseen haastateltavat rajasin vielä kolmella eri kriteerillä:

- syntymävuosi välillä 1980-1990,
- työsuhde kestänyt yritykseen vähintään kaksi vuotta,
- työsuhteen laatu vakituinen.

Ikäryhmäksi valikoitui välillä 1980 ja 1990 syntyneet, mukaillen Järvensivun ja Syrjän määritelmää Y-sukupolvesta (2014, 56). Päädyin käyttämään tätä rajausta, sillä se on tehty suomalaisen yhteiskuntaan sopivaksi. Aineiston rajaus syntymävuosien kannalta oli välttämätön, sillä tutkimuksen kohteena oli nimenomaisesti kyseisen ikäluokan omat kokemukset ja näkemykset uraan liittyen.

Kahden vuoden alarajan työsuhteen kestolle asetin sen vuoksi, että näkemykseni mukaan kyseisillä henkilöillä voidaan jo ajatella olevan hieman työuraa, jota vasten he voivat helpommin reflektoida käsityksiään urakehityksestään ja tulevaisuuden uratoiveista. Lisäksi vähintään muutama vuosi organisaation palveluksessa on mahdollistanut mielestäni työntekijöille sen, että he ovat saaneet muodostettua jo jonkinlaisen kuvan työelämästä sekä kohdeorganisaatiosta ja sen toimintatavoista. Kahden vuoden alarajan valitsemista tuki myös se, että yhteyshenkilöni kohdeorganisaatiosta toivoi haastateltavien olevan henkilöitä,

jotka ovat olleet vähintään muutaman vuoden ajan työsuhteessa organisaatioon. Häntä kiinnostivat erityisesti näkökulmat uraan ja organisaation jäsenenä pysymiseen niiden työntekijöiden kohdalla, jotka olivat olleet organisaation palveluksessa jo muutaman vuoden ajan. Kolmanneksi kriteeriksi valikoitui vakituinen työsuhde, sillä halusin keskittyä nimenomaisesti työntekijöihin, joilla ainakin lähtökohtaisesti on mahdollisuus luoda pitkäjänteistä uraa organisaation sisällä vakituisen työsuhteen puolesta.

Kriteerit täyttävän haastattelijoukon koko oli 51 henkilöä, joista alkuperäisenä ajatuksenani oli haastatella enintään viidennestä. Tästä reilun 50 henkilön joukosta valitsin lopulliset haastatteluun kutsuttavat henkilöt harkinnanvaraisesti. Päädyin tähän ratkaisuun satunnaisotannan sijaan, sillä halusin pitää lähtökohdat avoinna sille, että saisin mahdollisimman monipuolisia vastauksia uratoiveisiin liittyen. Tutkimusta aloitellessa uskoin, että vastaukset monipuolistuvat, mikäli valitsen tutkimukseen mahdollisimman heterogeenisen joukon iän, sukupuolen, ammattinimikkeen sekä organisaatiossa työskentelyajan osalta.

Haastattelin tutkimustani varten seitsemää kohdeorganisaatiossa työskentelevää Y-sukupolven edustajaa. Haastateltavien kontaktointi tapahtui sähköpostitse kohdeorganisaatiosta saadun sähköpostilistan avulla. Haastattelukutsussa kerroin haastateltaville opiskelevani Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa ja tekeväni Pro gradu –tutkielmaa kohdeorganisaation tilauksesta sekä omasta kiinnostuksestani tutkimusaihetta kohtaan. Ilmaisin kutsussa, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, mutta suostuessaan haastatteluun, tutkittava ymmärtää, että haastattelut nauhoitetaan aineiston analyysia varten. Lisäksi takasin anonymiteetin haastateltaville. Ensimmäisessä vaiheessa lähetin seitsemän haastattelukutsua seuraillen Eskolan ja Suorannan (1998, 61-61) ohjeistusta siitä, että haastatteluaineiston ei tarvitse olla merkittävän laaja tutkimuksen onnistumisen kannalta. Muutaman päivän sisällä sain neljä myöntävää vastausta ja viikkoa myöhemmin lähettämäni muistutusviestin jälkeen kaksi alkuperäisesti kutsuttua henkilöä suostui haastatteluun. Ensimmäisessä vaiheessa kutsutuista yksi kieltäytyi, jonka vuoksi lähetin vielä yhden haastattelukutsun alkuperäisten seitsemän lisäksi, johon sain myöntävän vastauksen. Kahdeksasta haastattelukutsusta seitsemän johti siis haastatteluun.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä keskittyä varsin pieneen määrään tapauksia, sillä suhteellisen pienestä otoksesta voidaan saada paljon tietoa, jonka lisäksi laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei suoraan vaikuta tutkimuksen onnistumiseen (Eskola & Suoranta 1998, 18; 61-62). Koetin myös noudattaa Eskolan ja Suorannan (1998, 63) ohjeistusta aineiston saturaatiosta, eli kylläntymisestä. Kylläntymisellä he tarkoittavat sitä, että haastatteluaineiston keruu tulee lopettaa, kun haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa tutkimuskysymykseen. Olin alustavasti varautunut siihen, että seitsemän haastattelua ei välttämättä ole riittävä määrä luotettavan aineiston hankkimiseen. Olin kuitenkin väärässä, sillä huomasin haastatteluissa esiin nousseissa aihepiireissä yhteneväisyyksiä jo heti toisesta haastattelusta lähtien ja kylläntymistä noudatellen, päädyin valintaan siitä, että ennalta sopimani seitsemän teemahaastattelua oli riittävä määrä tutkimusongelmani ratkaisemiseksi.

Haastattelin siis tutkimukseeni seitsemää eri työntekijää eri tasoilta organisaatiota, kuitenkin jättäen esimiestason haastattelun ulkopuolelle. Toteutin yksilöhaastattelut 21.-28.11.2016 välisenä aikana yrityksen pääkonttorissa, jossa kaikki haastatellut työskentelivät. Lopullinen haastattelijajoukko koostui kahdesta miehestä ja viidestä naisesta. Ikähaitariltaan haastateltavajoukko kattoi ennalta asettamani ikäkriteerit hyvin; haastattelin henkilöitä sekä ikähaitarin laidoilta että väliltä. Haastateltujen koulutustausta vaihteli ylemmän keskiasteen ja yliopistotasaisen maisterintutkinnon välillä. Keskimääräinen koulutusaste oli alempi korkea-aste. Lisäksi ammattinimikkeissä ja organisaation osastotaustassa pääsin moninaiseen asiantuntijoiden joukkoon, joita en haastateltujen anonymiteetin vuoksi tarkemmin tässä kuvaa. Haastatellut olivat työskennelleet organisaation palveluksessa noin 3-8 vuotta ja pääosin he olivat työskennelleet useammassa kuin yhdessä työtehtävässä organisaation palveluksessa.

Haastattelujen pituus vaihteli 41 minuutista 53 minuuttiin niin, että keskimääräinen kesto haastattelussa oli 48 minuuttia. Haastattelujen pituus vaihteli hieman, sillä osa haastatelluista oli niukkasanaisempia ja osa taas kertoi laaja-alaisemmin näkemyksistään ja kokemuksistaan työelämään ja uraan liittyen. Kertasin jokaisen haastattelun alkuun tutkimukseni lähtökohdat ja annoin vielä haastateltaville mahdollisuuden kysyä mieltä askarruttavista asioista ennen nauhoituksen aloittamista. Tämän jälkeen etenin varsinaisiin teemahaastatteluihin, jotka etenivät pitkälti alustavan haastattelurungon mukaisesti

kuitenkin niin, että sain kysyttyä kysymysten välissä runsaasti syventäviä jatkokysymyksiä aihealueisiin. Kaikki haastattelut pidettiin keskeytyksettä organisaation häiriöttömässä neuvotteluhuoneessa ja pystyin pitämään puhelimeni nauhoitustoiminnon päällä alusta loppuun.

Tutkimusaineistoni koostui loppuun seitsemästä teemahaastattelusta, jotka litteroitiin sanasainaisesti Hirsjärven ym. (2008, 217) ohjeistuksen mukaisesti. Myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 79) suosittelevat haastattelujen mahdollisimman tarkkaa puhtaaksikirjoitusta, sillä muuten aineistosta saattaa jäädä huomaamatta tutkimuksen kannalta oleellisia tapauksia. Litterointi tehtiin kohdeorganisaatiossa puolestani ja sähköisen tutkimusaineiston laajuudeksi tuli litteroinnin jälkeen 111 sivua.

4.3 Aineiston analysointi teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa sanotaan, että tutkimus tulisi nähdä kokonaisuutena, johon kuuluu sekä aineiston keruu että sen analysointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68). Tutkimuksessani nämä osat liittyivät tiukasti toisiinsa, vaikkakin ne voidaan erottaa kahdeksi erilliseksi prosessiksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 30). Edellä olen kuvannut menetelmiä, joita käytin aineistoni keräämisessä ja seuraavaksi tulen kertomaan metodista, jota käytin keräämäni aineiston analysoinnissa.

Käytin haastatteluaineiston analysoinnissa laadullista sisällönanalyysia. Laadullinen sisällönanalyysi on mahdollista suorittaa kolmella toisistaan poikkeavalla tavalla. Nämä tavat ovat aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi sekä teorialähtöinen analyysi. Päädyin teoriaohjaavaan analyysitapaan, sillä se mahdollistaa teorian läsnäolon aineistoa tulkittaessa, mutta ottaa huomioon myös teoriasta poikkeavat tapaukset (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa en siis ainoastaan testannut olemassa olevaa teoriaa, vaan yhdistin siihen vahvasti myös aineistolähtöisyyttä (Saari 2014). Olemassa olevat teoriat siis vaikuttivat voimakkaasti aineiston tulkintaan, mutta ne eivät määritelleet sitä, mitä osia aineistosta nostin mukaan tutkimukseen. Aineistoa analysoitaessa tarkoituksena oli tässä lähestymistavassa lähestyä aineistoa aineiston omilla ehdoilla ja vasta

analyysin edetessä pidemmälle, yhdistää tulokset teorioihin, jotka näin aineiston kannalta relevanteiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117).

Tutkimusta tehdessäni minulla oli ennakkokäsityksiä siitä, minkälaisena Y-sukupuolvi näkee uransa ja mitä toiveita tulevaisuuden uraan saattaa liittyä. Halusin myös pitää akateemiset teorit tutkimuksen taustalla, sillä uskoin sen helpottavan tutkimuksen aloitusta varsinkin haastatteluja suunniteltaessa. En kuitenkaan lähtenyt testaamaan kirjallisuuskatsauksessani esiteltyjä teorioita, vaan ennemmin niiden noustessa aineistosta esille, osasin yhdistää sen mitä milleniaalit sanoivat, siihen mitä olin aiheesta jo teorian osalta lukenut. Se, että tunsin teoriaa jo ennalta, helpotti analyysivaihetta huomattavasti, mutta osaltaan myös osoitti lisäselvitystä lukemani teorian osalta.

Aineiston analysoinnin mahdollisti haastattelujen litterointi nauhoitteiden pohjalta. Sain puhtaaksi kirjoitetut aineistot kohdeorganisaatiosta viikon sisällä kustakin haastattelusta. Nimesin nämä tiedostot numeroittain ”Haastattelu 1”, ”Haastattelu 2” ja niin edelleen, jonka lisäksi nimesin haastatellut pseudonyymein. Lisäsin myös tiedoston alkuun taustatiedot haastatellusta sisältäen iän, ammattinimikkeen, koulutustaustan ja sukupuolen, jotta minun oli helpompi hahmottaa analyysivaiheessa, kuka sanoi ja mitä.

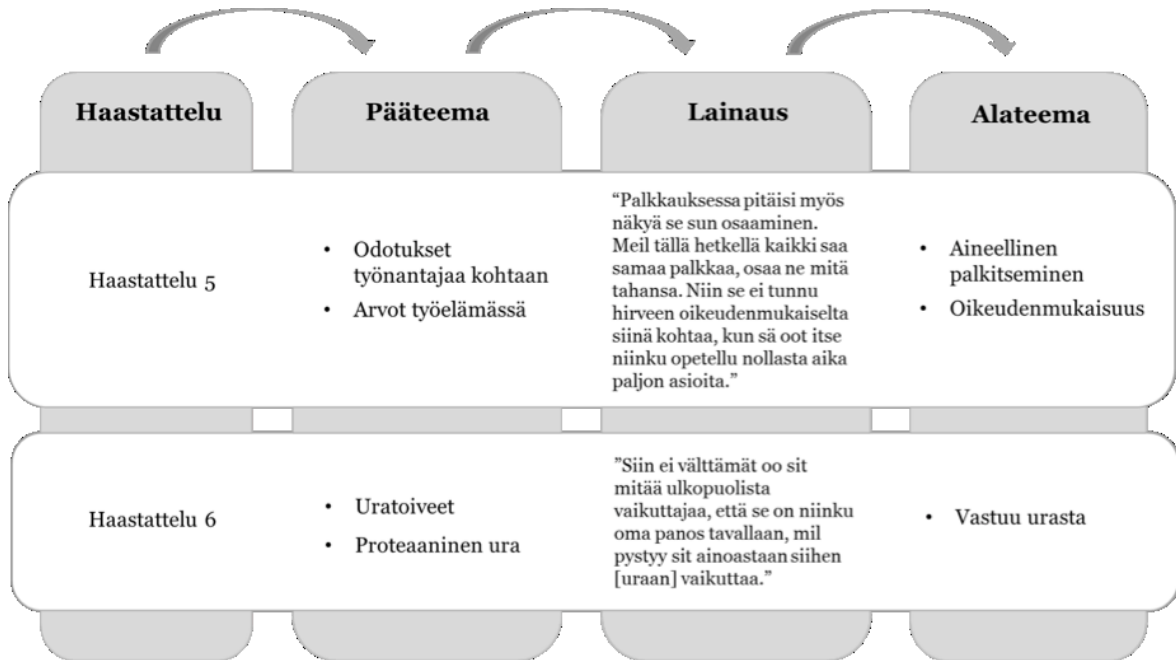
Tuomen ja Sarajärven (2008, 93) mukaan analyysiprosessi tulisi aloittaa päätöksellä siitä, hakeeko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. Itse halusin löytää, mitä yhteisiä aiheita haastattelumateriaaleista löytyi uranäkemyksiin liittyen, joten päädyin rajaamaan aineistoni yhteneväisyyksien kautta. Varsinainen analysointiprosessi alkoi sillä, että luin litteroidut haastatteluaineistot läpi muodostaakseni kokonaiskuvan aineistosta. Tämä mahdollisti jo alustavan kartoituksen siitä, mitkä osat olivat olennaisia tutkimuskysymysten ratkaisun kannalta. Pääosassa tässä analyysiprosessin vaiheessa oli se, että tunnistin aineistosta tapaukset, jotka kiinnostivat minua ja täten liittyivät olennaisesti tutkimusongelmaani. Näitä olivat esimerkiksi vastaukset liittyen uraan ja siihen, mitä haastattelemani milleniaalit toivovat työelämältä. Kun olin lukenut aineiston kertaalleen läpi, erottelin siis sähköisessä muodossa olevasta haastatteluaineistosta tutkimukseni pääteemojen mukaisesti tutkimusongelman kannalta olennaiset kohdat. Tämän erotteluprosessin jälkeen litteroitu materiaali jakaantui aineistoon, jonka olin nähnyt tutkimuksen kannalta oleellisena sekä

aineistoon, jonka jätin tutkimuksen ulkopuolelle, sen ollessa mielestäni epäolennaista tutkimusongelman ratkaisun kannalta.

Yllä kuvatun erotteluprosessin sekä aineiston tarkemman koodauksen toteutin Atlas.ti –tietokoneohjelmiston avulla. Kyseinen ohjelmisto mahdollistaa sähköiseen tekstimuotoon työstetyn haastatteluaineiston jäsennyksen sekä koostamisen analyysia helpottavaksi sitaattikokoelmaksi. Aloitin analyysin siis merkitsemällä tiedostoon haastattelu kerrallaan teoreettisen viitekehitykseni ohjaamat teemat, joista haastatteluissa kussakin kohdassa puhuttiin, kuten jo edellä kerroin. Tätä työvaihetta kutsutaan akateemisessa kontekstissa aineiston koodaukseksi (Saari 2014). Koodien nimeäminen Atlas.ti –ohjelmiston avulla helpotti aineiston hahmottamista, jonka lisäksi tämä työvaihe teki aineiston analysoinnista mielestäni johdonmukaisempaa sekä läpinäkyvämpää. Koodaus voidaankin nähdä tekstin sisään kirjoitettuin muistiinpanoina, jonka lisäksi eri koodimerkeillä voidaan jäsentää teksti sellaiseen muotoon, että koodit toimivat analyysivaiheessa osoitteina tiettyihin aihepiireihin (Eskola & Suoranta 1998, 155).

Suoritin työssäni kaksi koodausvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluja läpikäydessä tunnistin tutkimukseni kannalta oleellisia laajoja teemoja, kuten haastateltujen kokonaisvaltaisia uranäkemyksiä ja työelämään liitettäviä arvoja. Nämä pääteemat olivat samalla myös pitkälti tutkimukseni viitekehityksen mukaisia. Seuraavassa vaiheessa etenin tiheämpään koodaukseen, jossa erotin laajemmista pääteemoista vielä alateemoja, kuten ajatuksia siitä, kenelle vastuu urasta kuuluu tai miten oikeudenmukaisuus korostuu haastattelemini milleniaalien työelämän arvoissa. Alateemat toimivat tutkimusaineistossani koodeina. Suorittamaani koodausprosessia selventää kuvio 2.

Kuvio 2. Haastatteluaineiston koodausprosessi



Kun olin saanut teemojen mukaisen koodauksen valmiiksi, Atlas.ti –ohjelmisto yhdisteli yksittäiset haastattelut ja niissä esiin nousseet alateemat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi uuteen Word-tiedostoon alateemojen mukaisten otsikoiden alle. Lopputulos oli laadullisen aineiston analyysille tyypillinen sitaattikokoelma (Eskola & Suoranta 1998, 174-175), joka noudatteli pitkälti alustavaa teoreettista viitekehystä. Tästä sitaattikokoelmasta ryhmittelin vielä alateemojen mukaan koodatun tutkimusaineistoni tunnistamieni pääteemojen mukaan uudelleen loogisempaan järjestykseen, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 93) neuvovat. Tästä teemojen avulla jäsennetystä sitaattikokoelmasta lähdin työstämään tutkimukseni tuloksia, jotka esittelen luvussa 5. Tätä ennen arvioin kuitenkin vielä lyhyesti tutkimukseni luotettavuutta.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus ei tähtää ainoastaan virheettömyyteen, vaan sen päämääränä on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Koskinen ym. 2005, 253). Tutkimuksen reliabiliteetilla, eli luotettavuudella, tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2008, 226). Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, sillä tutkimukset eroavat toisistaan ontologisien lähtökohtien osalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-140). Tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin aiheellista arvioida jollain tapaa, sillä se saattaa vaihdella, vaikka lähtökohtaisesti olisinkin pyrkinyt välttämään virheitä tutkimusta tehdessä. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu ottamaan kantaa tekemiinsä valintoihin läpi tutkimuksen ja tästä syystä joudun tutkijana jatkuvasti myös arvioimaan aineistoani sekä sille tekemäni analyysin luotettavuutta (Eskola & Suoranta 1998, 208). Läpi metodologiaosuuteni olen systemaattisesti pyrkinyt parantamaan tutkimuksen luotettavuutta kuvaamalla tutkimusprosessini vaiheet sekä perustelut tekemilleni valinnoille yksityiskohtaisesti.

Olen kuvannut tutkimusprosessin mahdollisimman tarkasti aina haastateltavien valinnasta haastattelutilanteisiin sekä aineiston litterointiin ja analyysiprosessiin. Näiden prosessien tarkka kuvaus parantaa osaltaan tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140). Olen kertonut tutkivani tietotyössä finanssialalla työskentelevien milleniaalien uratoiveita. Lisäksi olen kertonut, että tutkimukseni on toteutettu toimeksiantona Suomessa toimivalle finanssialan yritykselle, sillä kyseisessä yrityksessä oli ennen tutkimusta tunnistettu tarve ymmärtää Y-sukupolven urakäsityksiä, jotta heitä voitaisiin johtaa paremmin. Tällainen tutkimuksen lähtökohtien kuvaus parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140).

Olen myös ilmaissut, mitkä ovat omat intressini aiheen taustalla: tutkimusaihe on omalta kannaltani mielenkiintoinen, sillä kuulun Y-sukupolven ikäluokkaan ja näin valmistumisen kynnyksellä olen aloittamassa varsinaista työuraani kauppatieteilijälle tyypillisessä tietotyössä. Aihe oli siis ajankohtainen omassa elämässäni tutkimushetkellä. Vaikka sitoumukseni aihepiiriin ovat vahvat, olen läpi tutkimuksen pyrkinyt siihen, että omat näkökulmani eivät vaikuttaisi liialti tutkimustuloksiin. Tästä syystä valitsin esimerkiksi

teemahaastattelun, jossa tutkijan rooli pienenee ja haastateltavien näkökulmat korostuvat (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48). Haastattelussa käytetyt avoimet kysymykset olin laatinut niin, että ne eivät johdattelisi haastateltavaa vastaamaan tietyllä tapaa. Lisäksi analysoin keräämäni aineiston teoriaohjaavan sisällön analyysin avulla, jolloin myös ennalta valittuun teoreettiseen viitekehykseen kuulumattomat tapaukset nousevat tutkimustuloksiin.

Objektiivisuudesta puhuttaessa on kuitenkin muistettava, että tutkija on tutkimusasetelman luoja sekä tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Varsinkin tässä työssä omat näkökulmani voivat helposti vaikuttaa tutkimustuloksiin, sillä aihe on itselleni niin ajankohtainen. Omassa tutkimuksessani olen siis huomionut, että tutkijana en koskaan pysty olemaan täysin objektiivinen valitsemani tutkimusaiheen kannalta. Myös metodologiset valintani vaikuttavat työn lopputulokseen; esimerkiksi valitsemani teemahaastattelu sekä teoriaohjaava sisällönanalyysi vaikuttavat siihen, minkälaisia vastauksia tutkittavista henkilöistä sekä haastattelumateriaalista saadaan. Kokonaisuudessaan subjektiivisuuden piirre on kuitenkin tyypillistä kaikelle laadulliselle tutkimukselle, joten on luonnollista, että tässäkään tutkimuksessa siitä ei voitu päästä täysin irti.

Tässä luvussa olen kuvannut tarkemmin työni empiiristä osuutta ja perustellut minkä vuoksi olen päättänyt käyttämään laadullista teemahaastattelututkimusta tutkimusmetodinani sekä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia analysointitekniikkanani samalla hyödyntäen Atlas.ti – ohjelmistoa. Lisäksi olen arvioinut luvun lopuksi myös tutkimukseni luotettavuutta. Seuraavaksi esittelen teemoittain tärkeimpiä tutkimustuloksia haastatteluaineistostani.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseni tarkastelee mitä odotuksia suomalaisella finanssialalla tietotyössä työskentelevällä Y-sukupolvella on uraansa kohtaan. Selvittääkseni tämän, olen toteuttanut seitsemän laadullista teemahaastattelua. Haastatteleman milleniaalit työskentelivät tutkimuksen aikaan vakituisissa työsuhteissa Suomessa toimivassa finanssialan yrityksessä. Lisäksi olen haastattelujen kautta kartoittanut uranäkemyksien ohella heidän odotuksiaan työelämää kohtaan. Tutkimustani ohjaavana kysymyksenä on toiminut: Minkälaisena Suomessa finanssialalla tietotyössä työskentelevät milleniaalit näkevät uransa?

Tämän luvun tarkoituksena on analysoida laadullisten teemahaastatteluiden avuin keräämäni aineisto ja samalla vastata yllä esittämäni tutkimuskysymyksen hyödyntäen rinnalla aiempaa akateemista tutkimusta ja kirjallisuutta aihealueista. Etenen analyysissäni kuitenkin haastattelujen ehdoilla ja esittelen tässä luvussa aineistosta nousseita teemoja samalla jäsentäen niitä teorian mukaisten aihepiirien ympärille. Käytän tässä luvussa myös haastatteluista poimittuja sitaatteja rikastamaan tekstiä suuntaan, joka kuvaa mahdollisimman tarkasti haastateltujen näkökulmia keskusteltuihin aiheisiin.

5.1 Y-sukupolven toiveissa työelämä on haastavaa, joustavaa ja reilua

Y-sukupolven arvot ja asenteet työelämää kohtaan ovat olleet erityisenä mielenkiinnon kohteena akateemisessa tutkimuksessa sekä populaarimediassa (Kultalahti 2015), sillä on väitetty, että Y-sukupolvi omaa uudenlaisia arvostuksia ja asenteita, jotka eivät välttämättä sovi yhteen työelämän totuttujen toimintamallien kanssa (Ahonen ym. 2010; Alasoini 2010). Seuraavaksi käyn läpi tutkimukseni kannalta merkittävimpiä haastatteluissa esiin nousseita teemoja siinä, mitä toiveita ja odotuksia haastattelemani Y-sukupolvella on työelämää kohtaan. Tämän alaluvun tarkoituksena on vastata erityisesti esittämäni alakysymyksen: Mitä uratoiveiden taustalla mahdollisesti vaikuttavia työelämän odotuksia milleniaalit omaavat?

Aloittaessani haastattelumateriaalien läpikäyntiä ensimmäinen asia, johon kiinnitin huomioita, oli se, että en saanut yhdeltäkään haastattelulta konkreettista vastausta siitä, mikä olisi heidän toiveammattinsa tai mikä olisi heidän kohdallaan ideaali urapolku. Sen sijaan materiaalissa korostuivat vastaukset, jotka jättivät paljon liikkumatilaa tulevaisuuden työelämävalintojen suhteen. Tulkintani mukaan haastattelemani henkilöt eivät olleet vielä tehneet konkreettisia päätöksiä tulevaisuuden suhteen, sillä työelämän muutosvauhdin vuoksi se ei ole mahdollista tai edes kannattavaa.

Y-sukupolvea onkin kutsuttu aiemmassa tutkimuksessa Peter Pan –sukupolveksi, sillä on väitetty, että he eivät halua kasvaa aikuisiksi, vaan viettävät pidennettyä lapsuuttaan vielä aikuiselämänsäkin puolella (Alasoini 2010).

“Oon muutaman kerran, tai montakin kertaa, miettiny täs vuosien saatossa, et mitä täs vois tehdä isona... Mut en oo vieläkään keksinyt.”

“Mä en oikee vieläkää tiiä, mikä must tulee isona...”

Ennalta asettamani ikähaarukan osalta tutkimukseeni vastanneet kuuluivat milleniaalien, eli tällä hetkellä 25-36-vuotiaiden ikäryhmään, joten voidaan sanoa, että suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta kaikki haastatellut ovat ikänsä puolesta aikuisia. Useamman haastatellun vastauksissa kuitenkin korostui se, että he eivät vielä ainakaan täysin miellä itseään aikuisiksi, vaan sen sijaan pohtivat vielä mitä haluavat tehdä työkseen sitten kun ovat ”isoja”. Tämä voi heijastella finanssialan ammattinimikkeiden kirjon tuottamaa valinnanvaraa, sillä ala tarjoaa mahdollisuuksia edetä monenlaisiin työtehtäviin. Lisäksi haastattelemani henkilöt eivät olleet koulutuksensa myötä valmistuneet yhteen tiettyyn ammattiin, kuten esimerkiksi lääkäreiksi tai opettajiksi. Sen sijaan valtaosin kaupallisesti koulutettu haastattelujoukkoni on koulutuksensa puolesta pätevä työskentelemään varsin monenlaisissa työtehtävissä, joka korostaa sitä, että vielä ei ole pakko päättää eläkeikään saakka kantavaa työtehtävää tai edes toimialaa. Lisäksi voidaan ajatella, että muuttuva työelämä ei tunnu nykyisellään tarjoavan pysyvää tapaa ”olla”, joka heijastui saamissani vastauksissa. Toisaalta näissä vastauksissa ei mielestäni kuitenkaan heijastunut vastaajien negatiiviseksi kokema epävarmuus tai pelko tulevaisuudestaan työelämässä, vaan sen sijaan

painotus oli työelämään liittyvien vaihtoehtojen paljoudessa ja ehkä jopa valinnanvaikeudessa eri vaihtoehtojen välillä. Tämä tukee edelleen Gursoyn ym. (2008) väitettä, jonka mukaan vaurauden aikakaudella kasvaneiden milleniaalien näkökulmasta tulevaisuuteen suhtaudutaan optimistisesti ja mahdollisuudet työelämän saralla saattavat tuntua jopa rajattomilta.

5.1.1 Y-sukupolvi tahtoo tehdä mielekästä työtä

Itse työn sisällön merkitys korostui kaikissa seitsemässä haastattelussa, sillä kaikki haastattelemani milleniaalit mainitsivat sisällöltään mielekkään työn todella tärkeänä osana työelämässä viihtymistä. Myös aiempi tutkimus on tullut samaan tulokseen: esimerkiksi Suomen kontekstissa Y-sukupolven näkökulmasta yksi työelämän tärkeimmistä näkökulmista ovat mielekkäät työtehtävät (Kultalahti 2015). Alasoinin (2012) mukaan organisaatiot joutuvat nykypäivänä miettimään uudella tavalla, miten pystyvät tarjoamaan riittävän houkuttelevia ja sitouttavia työtehtäviä, jotka auttavat työntekijöitä pitämään työtään itselleen merkityksellisenä. Mielekkäissä työtehtävissä korostuivat vastaajajoukkoni osalta työn sisältö sekä työtehtävien monipuolisuus ja vaihtelevuus, joiden nähtiin olevan erityisen tärkeitä työelämän saralla.

“No siis mä mä nautin suunnattomasti mun työstä. Mä nautin et mä saan tehdä töitä ja siis en mä sitä sano, et tuun töihin silleen, et noni mä teen tätä vaan, et mä saan rahaa. Mä nautin siitä ihan oikeesti ja päivät menee tosi nopeesti.”

“Mut se että mä jotenkin koen että se on tärkeää, se mitä mä teen teen... Ja sit niinku ehkä eniten vaan se, et must on kiva, et mä taas nautin niin paljon siitä työstä.”

Saamieni vastausten valossa väitteet milleniaaleista työelämää vieroksuvana porukkana eivät tunnu pitävän paikkaansa, sillä vastaajat ilmaisivat nimenomaisesti arvostavansa myös itse työntekoa. Tämän löydöksen tekivät tutkimuksessaan myös Pyöriä, Saari, Ojala ja Siponen (2013), sillä heidän mukaansa milleniaalit eivät välttele töitä ja pelot nuorten heikosta työorientaatiosta ovat olleet jokseenkin aiheettomia. Varsinkin tutkimukseni milleniaalit, jotka olivat olleet syystä tai toisesta työelämään siirtymisensä jälkeen hetken

pois työelämästä, puhuivat haastatteluissa siitä, kuinka mielekkäältä tuntui päästä takaisin työelämään.

Lisäksi uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen korostuivat saamissani vastauksissa. Tämä tukee myös aiemman akateemisen tutkimuksen löydöksiä siitä, että uuden oppiminen näyttelee merkittävää roolia siinä, mitä milleniaalit toivovat työltään (Kultalahti & Viitala 2015; Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258).

“Mun työssä tällä hetkellä parasta on tällä hetkellä se että mä olen sellasessa asemassa, et mä pystyn aika kokonaisvaltaisesti oppimaan [...] meidän omien tuotteiden kautta.”

“No kyl silleen uskon et ite teen aika kätevästi työtäni ja silleen oon pystyny kehittyä siinä ja saanu vastuuta ja näin päin pois... Niin tota kyl silt osin pitää olla tyytyväinen.”

“Hyvää on tommonen vaihtelevuus... Se on oikeestaan se, että pystyy itte määrittämään aika pitkälti mitä tekee.”

Alasoinin (2010) mukaan Y-sukupolvi haluaa töihin omilla ehdoillaan. Omaehtoisuus tuli tutkimusaineistossani ilmi siinä, että erityisen mielekkääksi koettiin työ, jossa pystyttiin itse vaikuttamaan työtehtävien sisältöön, kuten viimeisimmässä lainauksessa käy ilmi. Haavisto (2010) on taasen sanonut, että työelämän pelisäännöt pitää tästä syystä johtuen kirjoittaa uusiksi. Itse en nähnyt viitteitä siitä, että milleniaalit eivät suostuisi mukautumaan työelämässä vallitseviin pelisääntöihin ja jollain tapaa kapinoisivat työelämän vallitsevia sääntöjä vastaan. Tosin saamissani vastauksissa korostui se, että haastatteleman Y-sukupolven edustajat haluavat kyllä päästä vaikuttamaan työnsä sisältöön sekä kehittämään työelämän prosesseja. Monet vastaajistani toivoivat työltään mahdollisuutta olla mukana erilaisissa kehitysprojekteissa. Tämä on linjassa Ahosen ym. (2010) tutkimuksen tuloksien kanssa.

”Kaipaان sellasta omaehtosuutta ja joustavuutta enemmän. Että nyt meil on ne tietyt työt, mitkä pitää sen päivän aikana saada tehtyä. Et kaikki semmonen sen päätoimenkuvan ekstra, tehdään siel ulkopuolella, jos ehditään. Et ehkä kaipais, et se mitä nyt täl hetkel on ollu ekstra, oiski enemmän päivittäistä työtä, niinku just nää kehityshankkeet ja tälläset.”

Tulkintani mukaan työelämän muutosvauhti ei näyttäydy haastattelemieni milleniaalien kokemuksissa negatiivisena, vaikka työelämän muutosta on väitetty liian vauhdikkaaksi työntekijöiden näkökulmasta (Alasoini 2012). Sen sijaan tämä tukee Suutarisen (2011, 20), Alasoinin (2010) ja Martinin (2005) löydöksiä siitä, että Y-sukupolvi vaatii työelämältä dynaamisuutta ja nopeaa muutosta.

”Nyt on kyse isosta organisaatiosta, niin muutos on hirveen jäykkää. Mä muuttaisin sitä, että ois organisaation sisällä niinku dynaamisuutta ja sitten prosesseja pitäis miettiä järki edellä.”

Haastatteluissani ei myöskään ilmennyt viitteitä siitä, että milleniaalit suhtautuisivat työelämään skeptisesti tai näkisivät työelämän olevan ”pelottava paikka”, kuten on väitetty (Alasoini 2010). Sen sijaan asenteita työelämää kohtaan väritti tulkintani mukaan ennen kaikkea positiivisuus ja optimismi. Tämä kävi ilmi esimerkiksi siinä, että työelämästä puhuessaan haastatellut eivät juurikaan puhuneet itseään työelämässä rajoittavista tekijöistä ja kysyessäni mitä esteitä työelämässä voisi tulla vastaan, haastatellut mainitsivat oman uskalluksen ja viitsimisen olevan pääroolissa. Yhteenvedona voidaan sanoa, että mielekkäät työtehtävät ja jatkuva oppiminen työelämässä ovat erittäin tärkeitä asioita haastattelemilleni milleniaaleille.

5.1.2 Y-sukupolvi haluaa työskennellä hyvässä työyhteisössä

Työkavereiden ja hyvän työyhteisön merkitys nousi tärkeäksi työelämän osa-alueeksi haastatteluissani. Aiemmassa tutkimuksessa Y-sukupolven on sanottu odottavan työn olevan mukavaa ja sellaista, että se vastaa omia arvostuksia (Alasoini 2010). Kultalahti (2015) huomasi tutkimuksessaan milleniaalien odottavan töissä olevan hauskaa. Tämä korostui myös tutkimukseni vastauksissa, sillä moni kuvasi tärkeäksi sitä, että töihin mennään hyvillä

mielin, vaikkakaan Kultalahden (2015) löydösten mukaisesta työn hauskuudesta tutkimukseeni vastanneet eivät puhuneet. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että tutkimuskontekstini on perinteikkäällä toimialalla toimiva yritys.

Analyysini mukaan yksi merkittävimmistä tekijöistä sen taustalla, että töihin on mukava mennä, ovat ehdottomasti työkaverit ja muodostettu työyhteisö, joista jokainen haastateltava puhui positiiviseen sävyyn.

“Mä tykkään tulla kyl töihin aamusin. Must on kiva tulla ja niinkun en mä oikein keksi mitä siinä ois silleen huonoo... Et on niinkun kiva työ ja kivat työkaverit ja niinku näin, niin kyl mä tykkään.”

”Ehkä kuitenkin tos omas porukas on ollu semmost hyvää henkee [...] En tiää sinällään et mikä muu niinku pitäis niin tehokkaasti ehkä kiinni ja en oo kuitenkaan nyt lähtenyt tästä hetkeen minnekään. Vaikka sit toisaalta tulee semmosta yhteistä taisteluu tätä isompaa vastaan, että vaikka niinku jotkut asiat ois huonosti tai jotain, nii sit voidaan niinku yhdessä räkättää.”

“Meil on niinkun ihan hyvä työyhteisö ja on paljon sellasii tyyppejä kenen kaa on tosi kiva olla töissä.”

Kolmen haastattelemani milleniaalin kohdalla työilmapiiristä puhuttaessa korostui erityisesti työkavereilta saatavan tuen merkitys sekä myös mahdollisuus vastavuoroisesti antaa tukea takaisin. Tämän voidaan nähdä olevan ainakin osittain linjassa tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan Y-sukupolvi kaipaa työelämässä palautetta ja ohjausta (Hershat & Epstein 2010).

“Tosi vahvasti [vaikuttaa työilmapiiriin], että työkaverit tulee toimeen keskenään ja että vaihdetaan tietoa ja osaamista.”

Kanssakäymisellä työkavereiden kanssa sekä hyvällä työyhteisöllä tuntui siis olevan merkittävä rooli haastattelijoukkoni kohdalla siinä, millä mielellä töihin tullaan. Lisäksi töihin halutaan ehdottomasti tulla positiivisin mielin. Tämä tukee edelleen Kultalahden ja Viitalan (2015) löydöstä siitä, että sosiaalisilla suhteilla on suuri rooli Y-sukupolven

kokemuksissa työelämän kontekstissa ja töissä tulisi olla mukavaa. Lisäksi näkemyksissä korostui mukavan työyhteisön rinnalla myös kollegoiden molemminpuolinen kannustaminen sekä työkavereilta oppiminen, joiden nähtiin olevan ensiarvoisen tärkeää työelämässä.

5.1.3 Y-sukupolvi toivoo kohtaavansa valmentavaa esimiestyötä

Y-sukupolven on sanottu vaativan muutosta totuttuihin johtamismalleihin samalla haastaen organisaatioissa tehtävää esimiestyötä (Kultalahti 2015; Gursoy ym. 2013; Alasoini 2010; Martin 2005). Esimiestyön rooli korostuikin haastatteluissani, sillä vaikka yksikään ennalta asettamani haastattelukysymys ei suoraan liittynyt esimiestyöhön, aihe nousi kuitenkin jokaisessa haastattelussa esille. Pääosin haastatellut kertoivat kohtaavansa työssään hallinnollista esimiestyötä. Tämä tarkoitti vastaajien mielestä sitä, että esimies hoitaa ennemmin käytännön asioita sen sijaan, että hän työskentelisi asiantuntijana tiiminsä rinnalla.

“Ne on pitkälti hallinnollisia asioita, että mietitään työsuhdeasioita. Esimies on niinkun mun ja HR:n välillä sanansaattajana. Se ei oo johtamista niinkään, vaan on enemmänkin hallinnollinen asema sillä esimiehellä.”

Ahosen ym. (2010) mukaan Y-sukupolvi ei kuitenkaan kaipaa ”pomoja vaan liidereitä”. Myös Martinin (2005) mukaan milleniaalit kaipaavat esimieheltään mentoroivaa otetta. Tämä väite vahvistui omissa tutkimustuloksissani, sillä haastatellut tuntuivat kaipaavan esimieheltään valmentavampaa otetta sekä jatkuvaa palautetta hyvässä ja huonossa. Positiivisen palautteen rinnalla siis myös toive kritiikille korostui oppimisen välineenä haastattelemieni milleniaalien näkökulmasta. Tämä tutkimustulos tukee myös Schultzin ym. (2012) ja Gursoyn ym. (2008) tutkimuksia, joiden mukaan Y-sukupolvi odottaa jatkuvaa palautetta työelämässä.

Vain yksi seitsemästä haastatellusta koki esimiehensä olevan valmentavammassa roolissa oleva syväosaava asiantuntija tiimensä rinnalla. Muilla kuudella siihen jäi edelleen toivomisen varaa, sillä heidän puheissaan korostui toive esimiehelle, jolta he voisivat oppia lisää.

”Toivoisin et esimies osallistuis siihen työn tekemiseen ja siltä näkökulmalta, et se niin kuin pikkasen ohjaa, mut sit niinku kysymyksen kautta tavallaan itsestään löytyisi vastaukset.”

“No ehkä semmosta valmentavaa otetta niinku sitten pidemmässä juoksussa esimiestyössä vois myös esiintyä.”

“No tietyl taval joo meidän esimies on tosi hyvä antaa positiivista palautetta, mut kritiikkiä hän ei kyl niinku osaa antaa, et sit kaipais ehkä myös sellasta.”

Tosin tutkimukseni vastauksissa korostui myös Y-sukupolven edustajien ymmärrys nykyisiä esimiesratkaisuja kohtaan ja haastatellut kokivat, että he kohtaavansa lähtökohtaisesti hyvää esimiestyötä työpaikallaan niillä osa-alueilla, jotka esimiehen työnkuvaan kuuluvat.

“Lähiesimiehet on tosiaan auttaneet mua niinkun niinkin pitkälle mihin ne pystyy tossa, niin meitä tiiminä ja heidän omien rajoitusten puitteissa.”

5.1.4 Y-sukupolvi vaatii työltään joustavuutta

Työn joustavuus nousi osaltaan myös keskeiseksi teemaksi jokaisessa haastattelussa. Ne milleniaalit, joiden työn luonteeseen kuului joustavuutta esimerkiksi työaikojen tai etätyön suhteen, antoivat kiitosta työnantajalleen siitä. Lukuisat tutkimukset ovat tehneet saman löydöksen siitä, että työn joustavuus (Kultalahti 2015; Hershatter & Epstein 2010; Hurst & Good 2009) sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino (Haavisto 2010; Hershatter & Epstein 2010; Martin 2005; Smola & Sutton 2002) ovat suuressa arvostuksessa milleniaalien näkemyksissä työelämää kohtaan. Jokainen haastateltava painotti voimakkaasti työn joustavuutta yhtenä

osana mielekästä työelämää. Joustavuutta arvostettiin erityisesti työaikojen, mutta myös etätöyön suhteen. Lisäksi haastattelemani milleniaalit kokivat tärkeäksi joustot myös vapaa-ajan ja työn välillä. Useampi haastatelluista sanoi joustavuuden olevan yksi merkittävimmistä syistä kyseiselle työnantajalle työskentelyssä.

”Miks mä tykkään olla täällä siis töissä? No ensinnäki se, että mun mielest ainaki on semmost joustavuutta. Esimerkiks nää liukuvat työajat ja etätöyt on aivan mahtava juttu.”

”Parasta on työnantajassa ainakin omassa työssä on se, että joustavuutta löytyy. Eli mä oon pystynyt tosi hyvin tota noin sitomaan oman työnteon [elämän muihin osa-alueisiin].”

”Joustavuus [...] se on tällä hetkellä mulle ihan se ykkönen.”

Ne haastatellut, joiden työkuva oli joustava työaikojen tai etätöyön suhteen, mainitsivat näiden olevan merkittävä osa mielekästä työtä. Sen sijaan haastatelluista ne, joiden työajat olivat sidotut tai jolla ei ollut mahdollisuutta etätöyöhön, kertoivat ehdottomasti kaipaavansa näitä tekijöitä. Näillä vastaajilla myös painottui, että he aikovat tulevaisuudessa vaihtaa sellaisiin työtehtäviin, joissa on enemmän joustoa varsinkin työaikojen suhteen.

”Mä toivoisin sitä, että mulla olis esim liukuva työaika ja mä toivoisin että mulla ois pitkässä juoksussa semmonen työ, mikä ei ois kellonaikariippuvainen, vaan ois joku projekti tai deadline, mitä kohden työskennellään ja sit sen puitteissa vois itse suunnitella sitä työaikataulua.”

Toisaalta joustavuutta ei odotettu pelkästään työnantajan puolelta, vaan haastattelemani Y-sukupolven edustajat olivat myös itse valmiita joustamaan työnantajansa vuoksi. Tämä tutkimustulos on myös linjassa Kultalahden (2015) suomalaisessa kontekstissa tehdyn tutkimuksen kanssa, jossa ilmeni, että milleniaalit olivat valmiita joustamaan vapaa-ajastaan töiden vuoksi, mikäli se kompensoidaan myöhemmin rahallisesti tai ylimääräisinä vapaina. Hyvänä asiana tutkimukseeni haastattelemini milleniaalien näkökulmasta nähtiinkin se,

että mikäli omasta vapaa-ajasta oli tullut töiden vuoksi joustettua, kompensoitiin se työnantajan puolesta myöhemmin.

”Tottakai mä oon valmis joustamaan vapaa-ajasta [työn takia]. En todellakaan mitään tehdastyöaikatauluja kuitenkaan odota.”

”Et tietysti monta kertaa työ menee sitten muun niinku vapaa-ajan edelle sit silt kantilta, et hei että tänään on pakko istuu töissä vaikka kasiin saakka tai jotain. Tai sitten on reissuja tai muuta, et siltä kantilta se ajaa tietysti monta kertaa sen muun niin kun elämän yli. Mut sit taas ehkä kompensoidaan silleen et sit kun ei oo kiirettä, nii sitten löysää taas sieltä päästä sitä ja pitää vähän enemmän vapaata.”

Työn joustavuutta onkin esitetty työnantajan keinona kompensoida tietotyön luonteeseen kuuluvia ylitöitä ja kiirettä (Ahtela 2016; Pyöriä 2006). Haastattelemini milleniaalien kohdalla joustot eivät kuitenkaan täysin tuntuneet kompensoivan sitä kiireen tunnetta, jota he päivittäisessä työssään kohtaavat, sillä sen nähtiin vaikuttavan voimakkaasti myös työssä jaksamiseen. Tämä löydös tukee Kallosen (2015) väitettä siitä, että kiire ja rajalliset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, syövät tietotyöläisten jaksamista finanssialalla. Monen haastattelemani milleniaalin näkemyksissä korostui se, että heillä ei ole aikaa hoitaa varsinaisia töitään niin hyvin kuin he haluaisivat.

”Meillä on ihan hirvee kiire, niin mä vaik kaivaisin jostain jollain tavalla lisää aikaa, et ehtis keskittyä siihen ydintoimintaan.”

”Se kiire ja se paine on ollu nyt oikeestaan kaks vuotta todella kova tos meidän yksikössä. Se on alkanu syömää sitä omaa jaksamista.”

”Odotan, että mä siis saisin tehdä töitä sillä tavalla miten pitäis tehdä just... Että nää järjestelmät toimis ja mä voisin antaa sen täyden niinku panokseni siihen työhön.”

5.1.5 Y-sukupolvi odottaa työnantajaltaan oikeudenmukaisuutta

Työelämän oikeudenmukaisuus nousi yllätyksekseni esiin valtaosassa haastatteluja, vaikka alustava haastattelurunkoni ei ohjannut haastatteluja tähän suuntaan. Varsinkin työnantajan puolelta odotettiin oikeudenmukaisuutta johtamistavoissa ja henkilöstökäytännöissä. Tutkimukseni tulos vahvistaa Ahosen ym. (2010) väitettä siitä, että oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo ovat Y-sukupolvelle tärkeitä arvoja työelämässä. Lähes jokainen haastatelluista milleniaaleista nosti tasa-arvoisen kohtelun tärkeäksi osaksi työilmapiiriä ja samalla he kokivat, että tässä asiassa työpaikalla olisi osin kehittämisen varaa.

“Se [johtaminen] on hirveen tasapäistettyä. Eli meillä on, että jos yksi saa, niin sitten tulee kaikille. Toki se on tasa-arvosta ja oikeudenmukaista, kyl mä sen niinku ymmärrän, mut et et sitte niinku et se draivi, millä sä teet sitä sun työtä tai se tapa miten sä toimit ja miten sä suoriudut, et se edes näkyis jossain.”

”Mulle annettiin työtehtävä, josta mä sanoin että mä en koe olevani tähän vielä valmis. Sanottiin, että otat tämän silti ja se oli niin kun vastuunalaisempi tehtävä ja sitä oli ennen tehty toisella nimikkeellä ja toisenlaisella palkalla. Eli mä sain samat työtehtävät, saman vastuun, mut mä en saanu sitä palkkaa enkä nimikettä. Sitä pidin hyvin epäoikeudenmukaisena.”

Tutkimustulos koetusta epäoikeudenmukaisuudesta henkilöstöpolitiikoissa on linjassa sen kanssa, että milleniaalit eivät halua työpaikalla tasapäistävää kohtelua (Ahonen ym. 2010), vaan sen sijaan kaipaavat henkilökohtaisempaa huomiointia ja kiitosta esimerkiksi siinä, miten he hoitavat työtehtävänsä. Kaikkien vastaajien ajatuksissa korostui se, että he näkevät tekevänsä myös ylimääräistä työtä, jota työsopimus ei velvoita ja siitä ei organisaation suunnalta tule aina riittävästi kiitosta.

Vaikka sisäisten käytäntöjen oikeudenmukaisuudessa nähdään parantamisen varaa, korostui vastauksissa se, että työntekijät kokivat kuitenkin jakavansa suurelta osin ne arvot, joita työnantaja viestii ulospäin sidosryhmilleen ja tämän nähtiin olevan tärkeää työnantajaan sitoutumisen kannalta.

“Kyl se on se brändi mitä nyt ollaan myyty [...] jotenkin se on purru kyl muhun ja mun mielestä niinkun työnantajana se on, et mä voin sanoa ylpeydellä et mä oon täällä töissä.”

“Nyt on ollu mun mielest viime aikoina helppo sitoutuu näihin näihin niinkun strategiaan ja työpaikan lanseeraamiin näihin siis kamppanijoihin [...] et ne on ollu sellasii itselle, missä niinku on tosi kiva olla mukana.”

Oikeudenmukaisuus korostui myös haastattelemini milleniaalien puhuessa kohtaamastaan aineellisesta palkitsemisesta ja tämä näkökulma korostui saamissani vastauksissa erityisen vahvasti. Aiemmat tutkimustulokset Y-sukupolven suhtautumisesta aineelliseen palkitsemiseen ja varsinkin rahaan osana palkitsemista, ovat olleet jokseenkin ristiriitaisia (Kultalahti 2015). On sanottu, että Y-sukupolvi odottaa jatkuvaa palkitsemista työelämässä, sillä he ovat tottuneet jatkuvaan palkitsemiseen lapsuudessaan (Hershat & Epstein 2010). Lisäksi heidän on sanottu odottavan korkeaa palkkatasoa heti työelämään siirtyessään (Ng ym. 2010). Toisaalta taas on nähty, rahalliset palkkiot eivät ole milleniaaleille merkityksellisiä, vaan sen sijaan he arvostavat ennen kaikkea aineettoman palkitsemisen muotoja ja arvioivat menestymistä työelämän saralla subjektiivisten arvojensa kautta (Sargent & Domberger 2007). Myös Kultalahden (2015) tutkimuksen mukaan raha ei ollut suomalaisessa kontekstissa merkittävässä roolissa työelämän mielekkyyden kannalta, sillä hänen tutkimuskohteensa eivät juuri maininneet rahaa tutkimukseen antamissaan vastauksissa.

Oma tutkimukseni poikkeaa tuloksiltaan Kultalahden (2015) tutkimuksesta ja noudattelee enemmän Hershatin ja Epsteinin (2010) sekä Driesin ym. (2008) tutkimusten tuloksia. Näiden tutkimusten mukaan raha ei ole menettänyt merkitystään sukupolvien välisessä vertailussa työelämän kontekstissa. Tämä näkyi myös omassa tutkimuksessani. Sen sijaan, että palkka-asioista puhumista olisi kainosteltu, kaikki vastaajat nostivat palkkauksen esille haastattelutilanteessa, vaikka en suoranaisesti esittänyt kysymyksiä palkitsemiseen tai rahaan liittyen. Kaikkien haastattelemini milleniaalien näkökulmasta palkkaus ja muut aineellisen palkitsemisen muodot ovat tärkeä osa työelämää ja ne nähtiin myös tehokkaana keinona, jolla työnantaja voi viestiä sitoutumistaan ja arvostustaan. Haastatteluvastauksissa korostui rahan yhteydessä arvoina oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, jotka haastattelemini

milleniaalien mielestä jäävät toteutumatta nykyisessä tilanteessa palkkauksen osalta, sillä tällä hetkellä vastaajat eivät tunteneet saavansa tehtyyn työhön ja osaamiseensa nähden täysin reilua palkkaa.

“Palkkauksessa pitäisi myös näkyä se sun osaaminen. Meil tällä hetkellä kaikki saa samaa palkkaa, osaa ne mitä tahansa. Niin se ei tunnu hirveen oikeudenmukaiselta siinä kohtaa, kun sä oot itse niinku opetellu nollasta aika paljon asioita.”

“Tää nyt kuulostaa tosin siltä et mä oon niinku katkera mun palkasta, et en mä tavallaan oo, mut et mä haluisin et se näkyis jossain, se tapa tehdä töitä. Ja ku tässä talossa nyt yleensä sitte se palkka on se, mikä sulle näkyy, niin sit se palkka ois ehkä se. Et en mä niinku en mä kaipaakkaan mitään titteleitä, ei ne oo mulle merkityksellisiä, mut et tietysti sitte se palkkaus on yks asia millä sen [sitoutumisen] voisi osoittaa.”

Osana työntekijöiden muodostamaa psykologista sopimusta ovat juurikin vaihdannalliset palkkiot, kuten palkka (Alasoini 2012). Saaren (2014) mukaan organisaatiossa tulisi psykologisen sopimuksen osalta ensin keskittyä juuri vaihdannallisiin palkkoihin ja vasta sitten hoitaa emotionaalinen vaihdanta, kuten luottamus, kuntoon. Haastatteleman työntekijät sanoivat odottavansa reilua palkkausta vastineeksi ahkeruudestaan, sillä moni teki mielestään enemmän ja paremmin töitä kuin heidän työnsopimuksensa heitä velvoittaa. Varsinkin oppimisen kautta kartoitetun osaamisen tulisi haastattelemieni milleniaalien mukaan näkyä palkkauksessa. Vastineeksi kovasta työstä, odotetaan työnantajan osalta oikeudenmukaista ja reilua palkkapolitiikkaa. Huolestuttava löydös tutkimuksessani oli oman näkemykseni mukaan se, että jokainen piti saamaansa kuukausipalkkaa liian alhaisena tehtyyn työhön nähden.

Vaihdannallisten palkkioiden osalta työntekijöiden muodostama psykologinen sopimus jää siis ainakin osittain täyttämättä työnantajan puolelta ja tästä voi seurata aiemman tutkimuksen valossa negatiivisia vaikutuksia työnantajan kannalta (Coyle-Shapiro & Pazefall 2008). Linjassa Coyle-Shapiron ja Pazefallin (2008) tutkimuksen kanssa, haastatteleman milleniaalit kuvasivat ”kilpailukyvyttömän” palkan vaikuttavan alentavasti

heidän työmotivaatioon, sitoutumiseen sekä työnantajan puolelta saatavaan arvostuksen tunteeseen. Tämä arvostuksen tunteen puute voidaan myös osaltaan nähdä rikkoutuneena psykologisena sopimuksena, jossa relationaalisen vaihdannan välineenä työntekijän odottama arvostus työnantajan puolelta reilun palkkapolitiikan muodossa ei toteudu, vaikka työt hoidetaan milleniaalien näkökulmasta velvoitettua paremmin. Milleniaalien muodostama psykologinen sopimus jää siis osittain täyttämättä, sillä palkkaus nähdään voimakkaasti epäoikeudenmukaisena tehtyyn työhön ja omaan asiantuntijuuteen nähden (Alasoini 2012).

“Toki kaikki lähtee siitä et sun työtehtävä on itsellesi mielekäs, mutta myös sitten kompensatio tehdystä työstä pitää vastata vastata organisaation muita osa-alueita ja myös se kompensatio pitää sovittaa siihen tehtyyn työhön ja se ei välttämättä mun mielestä tällaisenaan tapahdu.”

“On se [palkkaus] kyllä selvästi ulospäin ohjaava. Et niinku vaikka työtehtävät vaihtuu ja tota noin tulee vastuuta ja on sitten kokemusta taustalla, niin jos se ei näy palkassa...”

“Se [palkkaus] on tärkeä, mutta nykyisellään se ei oo motivoivaa.”

Toistaalta taas puhtaan rahapalkkauksen rinnalla muut yrityksessä käytössä olevat aineellisen palkitsemisen muodot, nähtiin useammassa haastattelussa rahapalkkaa kompensoivina tekijöinä ja niille annettiin kiitosta.

“Meillä ihan hyvät edut kompensoi sit ehkä vähän huonompaa palkkaa.”

Tulkintani mukaan nämä muut aineellisen palkitsemisen muodot eivät kuitenkaan vaikuttaneet paikkaavan ainakaan täysin liian alhaisena pidetyn kuukausipalkan aiheuttamaa turhautumisen tunnetta.

Huomioitavaa tässä yhteydessä on se, että hyvä palkkataso on subjektiivinen käsite, eikä se ole sama kaikkien vastaajien kohdalla; mitään euromääräisiä rajoja eivät myöskään tutkitut maininneet. Se minkä vuoksi aineellinen palkitseminen ja varsinkin rahapalkka nousivat

haastattelemillani milleniaaleilla näin merkittävään rooliin osana työelämää, ei tämän tutkimuksen mittakaavassa selviä. Osasyynsä voi olla juurikin suomalaisella finanssialan kontekstilla. Vaikka suomalaisessa kulttuurissa palkka-asioista puhumista pidetään yleisesti vaivaannuttavana eikä niistä juuri puhuta (Kultalahti 2015), pyörivät finanssialan työtehtävät kuitenkin voimakkaasti rahan ympärillä. Tämä saattaa madaltaa alalla työskentelevien ihmisten kynnystä puhua rahasta, josta johtuen myös rahallinen palkitseminen korostui tutkimusaineistossani, vaikka en siitä erikseen kysynyt. Toisaalta myös sillä, että oikeudenmukaisuuden on nähty olevan tärkeä arvo milleniaaleille (Ahonen ym. 2010) ja haastateltujen näkökulmasta nykyiset palkkapolitiikat ovat epäoikeudenmukaisia, saattoi olla merkitystä siihen, että raha korostui saamissani vastauksissa.

Olen edellä kuvannut haastatteluaineistoni keskeisimpiä löydöksiä samalla vastaten avustavaan tutkimuskysymykseeni: Mitä uratoiveiden taustalla mahdollisesti vaikuttavia työelämän odotuksia milleniaalit omaavat? Tutkimustulokset löytyvät kootusti myös taulukosta 3.

Taulukko 3. Yhteenvedo työelämän odotuksiin liittyvistä tutkimustuloksista

Suomalaisella finanssialalla työskentelevän Y-sukupolven työelämän odotuksia	
Työtehtävät	Mielenkiintoisia, haastavia ja jatkuvasti kehittyviä.
Työkaverit	Tärkeää päästä työskentelemään hyvässä työyhteisössä osaavien asiantuntijoiden rinnalla.
Esimiestyö	Valmentavaa. Esimiehen toivotaan työskentelevän opettavassa asiantuntijaroolissa alaistensa tukena.
Joustavuus	Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ehdottoman tärkeää. Joustavien työaikojen ja etätyön merkitys korostuu. Ovat valmiita joustamaan kuitenkin myös työnantajan puolesta.
Arvot	Johtamiskäytäntöjen oikeudenmukaisuus korostuneessa asemassa.
Työntekijänä	Haluaa kehittää itseään jatkuvasti. Ei arvosta tasapäistävää kohtelua. Haluaa säännöllisesti palkintoja, palautetta ja kritiikkiä omasta suoriutumisestaan.

5.2 Finanssialan Y-sukupolvi ja oman näköinen ura

Uramallien on nähty olevan muutoksessa sukupolvesta riippumatta, sillä on sanottu, että ajatusmaailma uraa kohtaan on muuttunut perinteisestä hierarkkisesta uramallista rajattoman ja proteaanisen uramallin yhdistelmään (Bravo ym. 2015). Tässä nykyaikaisessa uramallissa vastuu urasta on siirtynyt työnantajalta työntekijälle ja uralla liikkuminen ei ole enää suoraviivaista yhteen organisaatioon sidottua portaittaista etenemistä. Lisäksi uramenestyminen määritetään ennen kaikkea subjektiivisten näkemysten ja henkilökohtaisten arvojen kautta. (McElroy & Weng 2016; Bravo ym. 2015; Sullivan & Baruch 2009; Baruch 2004; Arthur & Rousseau 2001; Hall 1996; DeFillippi & Arthur 1994.) Urat eivät siis enää noudattele yhtä kaavaa vaan sen sijaan uria on monennäköisiä ja ne ovat yksilöstä riippuvaisia (Bravo ym. 2015; Arthur & Rousseau 2001, 3-4).

Tutkimukseni tarkoituksena ei ole kuitenkaan vertailla sukupolvia keskenään, vaan sen sijaan kartoitan, mitä odotuksia milleniaalit asettavat uralleen ja minkälaista uraa he toivovat itselleen. Edellisessä alaluvussa kuvasin tutkimusryhmäni toiveita ja odotuksia työelämää kohtaan. Tämän alaluvun tarkoituksena on vastata tutkimustani ohjaavaan tutkimuskysymykseen: Minkälaisena Suomessa finanssialalla tietotyössä työskentelevä Y-sukupolvi näkee uransa? Samalla tarkastelen tutkimustuloksiani myös kahden esittämäni alakysymyksen valossa, tarkastellen miten nykyaikaisen uramääritelmän piirteet esiintyvät milleniaalien uranäkemyksissä sekä miten milleniaalien muodostamat psykologiset sopimukset ilmentävät aiemman tutkimuksen väitteitä muutoksessa olevasta psykologisesta sopimuksesta.

5.2.1 Y-sukupolvelle ura on tärkeä, mutta ei hallitseva osa elämää

Nykyaikaisen uramääritelmän mukaan ura tarkoittaa yksilön työkokemusten kautta ajallisesti rakentuvaa jatkumoa (Arthur, Hall & Lawrence 1989, 8). Etenin haastatteluissa aihealueeseen kysymällä haastatteleuiltani milleniaaleilta ensimmäiseksi, mitä sana *ura* tarkoittaa heille. Sain kysymykseen varsin moninaisia vastauksia, joista voidaan päätellä, että ura ei tarkoita samaa kaikille, vaan on sen sijaan sosiaalisesti rakentunut käsite, jota

jokainen tulkitsee subjektiivisesti. Pääosin vastauksissa kuitenkin toistuivat samat teemat. Ura nähtiin ennen kaikkea mahdollisuutena itsensä kehittämiseen sekä elämässä eteenpäin menemiseen. Näin ollen vastaukset noudattelivat kuitenkin jokseenkin Arthurin ym. (1989, 8) määritelmää.

“Ura tarkoittaa jonkunlaista elämän toimintasuunnitelmaa, jonkunlaista tapaa olla osa tätä yhteiskuntaa. Ja jollain tavalla myös tehdä mielekkäitä asioita.”

“No se [ura] on tietysti ehkä semmosta jatkuvaa kehitystä johonkin suuntaan.”

“Ura tarkoittaa mulle sellasta, että mä voin itse olla tyytyväinen siihen mitä mä teen työkseni ja myöski sellasta, et mä koen et et mä pystyn kehittymään siinä siinä mun työssä.”

Varsinkin viimeisessä lainauksessa käy ilmi proteaanisen uran piirre, jossa menestyksekkään uran arviointi tapahtuu yksilön subjektiivisten mittareiden, tässä haastattelemani milleniaalin henkilökohtaisen ”tyytyväisyyden”, kautta (Hall 1996). Ajallisesti rakentuvan jatkumon haastattelemani milleniaalit korostivat uraan liittyvän oppimisen ja kehittymisen sekä mielekkäät työtehtävät. Näiden tekijöiden on nähty olevan hyvin tärkeitä milleniaaleille myös finanssialan kontekstissa, kuten olen edellisessä alaluvussa esittänyt.

Haastattelutilanteessa kysyin seuraavaksi pitävätkö haastatellut itseään urakeskeisenä. Kaksi vastaajaa seitsemästä sanoi suoraan olevansa mielestään urakeskeisiä. Näille vastaajille oli yhteistä ylempi korkea-asteen tutkinto.

“Olen urakeskeinen, mutta se on myös varmaan sitten hyvin paljon omasta persoonasta kiinni, että on tavoitteellinen ja haluaa suoriutua keskimääräistä paremmin tehdyistä tehtävistä.”

En kuitenkaan saanut urakeskeisyyden osalta pelkästään yksiselitteisiä vastauksia, sillä useamman haastattelun näkökulmasta perinteinen urakeskeisyyden määritelmä, jossa urakeskeiset ihmiset etenevät urallaan hierarkkisesti nimikkeestä parempaan palkkatason samalla noustessa, ei kuvaa heidän toiveuraansa. Toisaalta he näkivät kuitenkin uran olevan tärkeä osa elämäänsä ja olevan sitä kautta ainakin jollain tasolla urakeskeisiä.

“Ehkä haluan niinku jatkossakin tehdä semmosia tehtäviä, että ne vaikeutuu tai ne luo haasteita. Niin jos se on niinku urakeskittyntä, niin joo, mut et sit jotenkin mä ite koen sen urakeskittyneisyyden sillä tavalla, että mieltii koko ajan et mikä on se seuraava steppi, mikä on se seuraava askel, että sä pääset sille jollekin tasolle mihin sä haluat.”

Kolme haastatteluun vastannutta milleniaalia taas koki, että urakeskeisyys ei terminä juurikaan kuvaa heitä. Osalla näistä vastaajista kuitenkin ura oli viime aikoina noussut tärkeämpään rooliin. Näidenkin vastaajien näkemyksissä kuitenkin mielekäs työ kuitenkin korostui tärkeänä osana kokonaisvaltaista elämää, vaikka he eivät urakeskeisiksi itseään kuvanneetkaan.

“Mä en oo mikään urasuuntautunut ihminen. [...] miten nyt varmaa muut ihmiset käsittää uran; että on hyvä ura ja mä ylenen. Mulle se ei oo tärkeätä elämässä.”

“Viime aikoina vasta alkanu enemmän ajatteleeki sitä, et mitä haluaa uralta ja mihin suuntaan sen haluais kehittyvän.”

Urakeskeisyydestä puhuttaessa työn ja vapaa-ajan tasapainotus nousi keskeiseksi tekijäksi. Moni oli sivunnut aihetta jo aiemmin haastattelussa, kun puhuttiin työn joustoista, jotka nähtiin tärkeänä osana hyvää työelämää, kuten jo aiemmin olen esittänyt. Haastatteluissa korostui edelleen se, että vaikka ura ja uran aikana tehtävä mielekäs työ ovat tärkeä osa elämää, painottuu myös vapaa-ajan tärkeys Y-sukupolven näkemyksissä kokonaisvaltaisesti tasapainoisessa elämässä. Sekä Haaviston (2010) että Smolan ja Suttonin (2002) mukaan milleniaalit arvostavat jopa vähemmässä määrin töitä ja sen sijaan painottavat vapaa-ajan merkitystä yli työnteon. Itse en tehnyt samanlaista löydöstä. Kysyessäni haastatteluissa

vastaajien urakeskeisyydestä, painottui suurimman osan kohdalla enemmän tasajako uran ja vapaa-ajan suhteen.

”Uran ja vapaa-ajan tasapaino on aikalailla 50-50. Et mä itse painotan oman vapaa-ajan erittäin tärkeäksi osa-alueeksi elämäni.”

”Painotan myös niin arvokkaaksi muita elämän osa-alueita. Haluan edetä ja menestyä, mut en mitenkään halua tehdä 24/7 töitä.”

”Varmaa silleen jotenkin 50-50, et tietyl tasol se ei oikeen merkkää mitään mutta tietyl tasol taas kyllä. Et en nyt silleen niinku jaksa kaikkea energiaani laittaa siihen, että ois niinkun joku tietty urakehitys tai tietynlaista työtä, et enneminkin sitten pistää muita asioita siihen edelle aika paljon.”

Ura nähdään siis merkittävänä osana kokonaisvaltaista elämää haastateltujen näkemyksissä. Tämä johtuu suurelta osin heidän mukaaansa siitä, että töissä vietetään niin paljon aikaa. Toisaalta myös vapaa-ajan merkitys korostuu, joten ura, jossa ylityöt määrittävät arkea, ei välttämättä houkuta kyseistä ryhmää.

5.2.2 Y-sukupolvi ottaa ohjat urastaan, mutta toivoo myös avustusta

Yksi merkittävimmistä muutoksista Y-sukupolven suhtautumisessa uraan on nähty olevan siinä, että he ottavat itse vastuuta uransa suunnasta (Westerman & Yamamura 2007). Tämä on myös yksi nykyaikaisen uramääritelmän kulmakivistä (ks. esim. Bravo ym. 2015; Baruch 2004). Tämä väite sai myös tukea tutkimukseni löydöksistä, sillä haastattelemani milleniaalit olivat kaikki sitä mieltä, että päävastuu heidän toiveuransa toteutumisen taustalla on heillä itsellään.

”Siin ei välttämät oo sit mitää ulkopuolista vaikuttajaa, että se on niinku oma panos tavallaan, mil pystyy sit ainoastaan siihen [uraan] vaikuttaa.”

“No varmaan jatkamalla nykyiseen malliin, eli ottamalla vastuuta ja vaatimalla niitä vastauksia ja selvittämällä itse asioita. Ja pitämällä sit huolta, että saa myös ne vastaukset. Niin sit ehkä omalla aktiivisuudella on eniten vaikutusta [urakehitykseen].”

Lisäksi tämä tutkimustulos vahvistaa ajatusta psyykkisestä uraliikkuvuudesta, jossa työntekijöiden uranäkemyksiä kartoitetaan erityisesti sen suhteen, ovatko he mielestään kykeneväisiä tekemään uran suuntaan liittyviä päätöksiä (Sullivan & Arthur 2006). Tutkimukseni tuloksissa milleniaalien vastauksissa korostuivat erityisesti rajattomat uramahdollisuudet, jonka toteutumisesta he näkivät olevansa ensisijaisesti itse vastuussa, joten ainakin psyykkinen uraliikkuvuus ja tätä kautta rajaton ura (Arthur & Rousseau 1996) toteutuu tutkimusjoukkoni kohdalla.

“Mun pitää ite olla aktiivinen, niinkun koko ajan kehittää itteään ja uskaltaa hakee, ku on jotain paikkoja avautuu, mitkä mua vois kiinnostaa. Vaikka mun niinkun paperilla osaaminen ei välttämättä oo se mitä pyydetään, mut sit pystyy todistaa sillä tekemisellä, että se hoituu.”

”Tottakai pitäähän oikeiden ihmisten kuulla sun tekemisistä ja siis näin, mutta kyl mä kuitenkin sanoisin, et se [uramenestys] on eniten itestään kiinni.”

Lisäksi kysyessäni mitä kompastuskiviä toiveuran toteutumisen edellä voisi olla, lähtivät kaikki vastauksissaan siitä lähtökohdasta, että omat sisäiset tekijät, kuten uskallus tai laiskuus, olisivat suurin este toiveuran toteutumiselle sen sijaan, että esteitä olisi etsitty työnantajasta tai muista ulkoisista tekijöistä.

“Nii sithän se on varmaan vaan peiliin kattomisen paikka, ei kai siin sit muuta. Et sit mä oon tehny jotain väärin tai siis silleen, että jos se [toiveura] ei toteudu. Tai sit mä en oo just uskaltanu tai mä jotenkin tuudittaudun tohon tilanteeseen, et täs on nyt ollu ihan OK olla.”

Kuitenkin yhdessä haastattelussa taloustilanne nähtiin myös potentiaalisena uhkakuvana uran kannalta. Tämän on sanottu olevan lähtöisin siitä, että Y-sukupolvi on joutunut todistamaan vähintään median kautta irtisanomisia ja organisaatioiden uudelleenjärjestelyitä (Alasoini 2012; Perry 2004).

”Ekana [rajoitteena] tulee mieleen sitte joku ulkoa tuleva asia, et sanotaan et sairastuis tai tulis joku loukkaantuminen tai tai muu tällöinen työntekoon vaikuttava tekijä... Tietysti jos tulee suuri lama ja kaikki irtisanotaan, niin siinä sitte pitäis miettiä kokonaa sit asiaa uudestaan, mut kyl mä tavallaan koen et se on ehkä niinku omasta osaamisesta kiinni ja ehkä sit omasta aktiivisuudesta tietysti.”

Sen lisäksi, että vastuu uraetenemisestä nähtiin ensisijaisesti olevan työntekijällä itsellään, toisaalta myös työnantajalla nähtiin olevan vastuu tarjota mielenkiintoisia työtehtäviä ja uramahdollisuuksia, mikäli haastattelemini milleniaalien sitoutumista organisaatioon halutaan ylläpitää. Tämä on osittain vastakkainen ajatus rajattoman ja proteaanisen uranäkemyksen kanssa, joissa vastuu uran suunnasta on pelkästään työntekijällä (Baruch 2004; Hall 1996; DeFillippi & Arthur 1994).

”Pitäähän työnantajankin puolesta olla semmost suunnitelmallisuutta. Sitä on varmaankin puuttunut täältä, et porukka nyt menee sinne minne menee ja siin ei oo semmosta mitään ohjausta, et voitais voitais kehittää sulle tällästä ja tällästä urapolkuu. Kyllä se nyt varmaan jossain paperilla on, mut ei ne toteudu.”

”Rekryprosessit pitäis pohtia uudestaan. Ihan vaan se, että kun on näin iso organisaatio, niin pitäis myös ymmärtää se, että oman henkilöstön osaamista ja kehittämistä pitäis miettiä pitkäjänteisesti. Täs pitäis miettiä sitä, että tän organisaation henkilöstörakenne on aika ikääntynyt, niin tulee myös vastaan vastaan ne ongelmat, että nykyisiä nykyisiä johtajia tai esimiehiä pitää jossain kohtaa korvata nuoremmilla tekijöillä. Siinä ois hyvä, että motivoituneita ja kvyvkkäitä yksilöitä voitais valmentaa tähän tehtävään [...] jotta sitten kun halutaan edetä uralla tai tulee se tilanne, että ihmisiä eläköityy tai lähtee muihin haasteisiin, niin täällä organisaation sisällä ois ois kvyvkkyyttä henkilöstön joukossa, jotka pystyis viemään viemään sitä lyhtyä eteenpäin.”

Tämän voidaan toisaalta nähdä olevan linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa siitä, että milleniaalit kaipaavat erityisesti valmentavaa ja kannustavaa otetta esimiestyöltä (Martin 2005) sekä päämäärätietoista johtamista (Ahonen ym. 2010). Haastatteleman milleniaalit peräänkuuluttivatkin ennen kaikkea lähimmän esimiehen roolia kannustajana varsinkin uraetenemisessä organisaation sisällä.

“Esimiehellä pitäis olla rooli tunnistaa kyvykkäitä henkilöitä. Pitäis rohkaista eteenpäin, mutta tällä hetkellä [...] mä en koe, että sitä ois tapahtunut.”

“Et esimiehet suhtautus siihen [uraetenemiseen] hyvällä tavalla, eikä sillee et taas menetän yhden.”

“Esimiehet osaltaan ei tuudittautuis siihen, mikä se tilanne tällä hetkellä on, vaan miettii hyviä yksilöitä täs organisaatiossa. Niitä vois sitten jalostaa jossain määrin ja kannustaa eteenpäin, että ne pääsee tavoittelemaan sitä haluamaansa uraa ja sit samaa samalla myös sitten organisaatio hyötyy siitä, että motivoituneet ja kyvykkäät ihmiset pääsis eteenpäin.”

Näkemykseni mukaan työntekijöiden organisaatiositoutuminen säilytettiin haastattelemini milleniaalien puolelta tällä tapaa merkittävällä painotuksella työnantajan vastuulle. Myös Kultalahti (2015) havaitsi tutkimuksessaan vastaavia näkemyksiä. Mikäli työntekijöitä halutaan sitouttaa, tulee haastattelemini milleniaalien näkemyksen mukaan organisaation puolelta ennen kaikkea tarjota kehittyä- sekä etenemismahdollisuuksia ja merkittävässä roolissa tässä ovat johtamiskäytännöt ja esimiestyö. Mikäli tässä ei onnistuta organisaation puolelta, etsitään vaihtoehtoja muilta työnantajilta. Viimeisimmässä lainauksessa käy myös ilmi se, että kyseinen Y-sukupolven edustaja ymmärtää tietotyön luonteen ja hyvien työntekijöiden tärkeyden organisaatiolle. Linjassa tietotyön tutkimuksen kanssa (ks. esim. Saari 2014; Pyöriä 2006; Alvesson 2000) haastateltu milleniaali kokee työntekijöiden osaamisen olevan arvokas osa yrityksen toiminnan kannalta, jota yrityksen puolesta tulisi kehittää ja vaalia sitouttavien johtamiskäytäntöin.

5.2.3 Y-sukupolvi sitoutuu työnantajaansa, mutta vain lyhytjänteisesti

Haastattelemieni milleniaalien vastauksissa korostui epävarmuus tulevaisuuden työnantajan suhteen, eikä yksittäisen työnantajan roolia nähty kovinkaan merkityksellisenä. Nämä näkökulmat nousivat esiin viidessä haastattelussa. Y-sukupolven on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan aiempia sukupolvia vähemmän sitoutunut työnantajaansa, sillä on sanottu, että milleniaalit eivät odota työskentelevänsä vain yhdelle tai muutamalle työnantajalle uransa aikana (Kultalahti 2015; Westerman & Yamamura 2007; Zemke ym. 2000). Tämän piirteen on tosin nähty olevan ominaista myös muiden ikäpolvien kohdalla nykyaikaisista urista puhuttaessa, joita tulkitaan akateemisesti ennen kaikkea proteaanisen ja rajattoman uran käsitteiden kautta (McElroy & Weng 2016; Bravo ym. 2015; Briscoe & Hall 2006). Nykyaikaisessa uranäkemyksessä organisatorisessa urahorisontissa korostuu useampi työnantaja yhden sijaan (Baruch 2004). Nämä väitteet saivat vahvistusta myös oman tutkimukseni tuloksissa, sillä valtaosa haastattelemistani milleniaaleista ei nähnyt olevansa ”aina” töissä nykyisellä työnantajallaan eikä tietyn yksittäisen työnantajan roolia nähty merkittävänä tulevaisuuden työuralla.

”No tällä hetkellä en näe nykyisen työnantajan roolia [tulevaisuuden uralla] kauheen suurena. En mitenkään hirveen monen vuoden.”

”[Työnantajan] rooli on mahdollistaja. Mutta se on kahden kauppa pitkälti, että mä en nää sitä, että mulle oltais mua oltais kädestä pitäen viemässä mihinkään.”

Toisaalta linjassa Pyöriän ym. (2013) tutkimuksen kanssa aiemmat väitteet Y-sukupolven totaalisesta sitoutumishaluttomuudesta eivät pitäneet tutkimustuloksissani paikkaansa, sillä lyhyemmällä aikavälillä haastatteleman Y-sukupolven edustajat sanoivat olevansa hyvinkin sitoutuneita työnantajaansa, sillä nykyiset työtehtävät koettiin haastavina ja organisaation sisäiset uramahdollisuudet mielenkiintoisina, jonka lisäksi myös työnantajan joustavuudelle annettiin kiitosta. Vastauksissa pisin uran yhteydessä mainittu aikahorisontti oli kuitenkin vain 10 vuotta ja huomioiden Suomessa jatkuvasti nouseva eläkeikä, tutkimukseeni vastanneilla noin kolmekymppisillä asiantuntijoilla on uraa jäljellä vielä 30 vuoden molemmin puolin.

“Mä haluan niinku osata syvällisesti. Sanotaanko joku viis vuottaki, niin olis hyvä olla ihan samas tehtävässäki vielä. ”

Tämän valossa Martinin (2005) väite siitä, että milleniaalit näkevät vuoden sitoutumisen työnantajaansa pitkäaikaisena investointina, ei siis tunnu pitävän paikkaansa tutkimusjoukkoni kohdalla, vaikka urasuunnittelu onkin perinteistä uramallia lyhyempää.

Monien vastauksissa korostui erityisesti osaamisen syventäminen työn kautta, eikä työtehtävää haluta vaihtaa jatkuvasti, sillä vastaajat näkivät tekevänsä työtä, johon perehtyminen ottaa oman aikansa. Tämä on tietotyön luonteelle ominaista, sillä tietotyöammatteihin ei siirrytä ammattilaisina, vaan ennemmin tehtäviin opitaan työpaikalla (Saari 2014). Saamissani oppimiseen liittyvissä vastauksissakin on selkeästi tunnistettavissa nykyaikaiselle uramallille ominaista lyhytjänteisempää suunnittelua (Kultalahti 2015; Baruch 2004).

“Mä en oo kyl hirveen pitkii suunnitelmii tehny. [...] Mä haluan sitoutuu tähän. Mä haluan oppii tän työn hyvin. Mä en halua olla semmonen, joka vaihtaa työtehtävii koko ajan, et mä vaan nään jotai pintaraapasuja jostain. ”

Haastatteleman milleniaalit jäsentävät uraansa varsin lyhyellä aikajänteellä. Mielenkiintoisten työtehtävien, työn joustavuuden tai organisaation tarjoamien potentiaalisten uramahdollisuuksien vuoksi he tuntevat olevansa kuitenkin nykyisellään hyvinkin sitoutuneita työnantajaansa. Tulevaisuuden ura on kuitenkin vielä monen kohdalla auki. Tämä liittyy analyysini mukaan juurikin työelämän muutokseen, jossa tulevaisuus on vielä jokseenkin ennakoimattomissa.

5.2.4 Y-sukupolvi vaatii oppimista, mutta ei painota työsuhteen jatkuvuutta

Y-sukupolven on nähty arvostavan työelämässä ja urallaan erityisesti oppimista mielenkiintoisten ja haastavien työtehtävien ohella (Kultalahti & Viitala 2015). Tätä tukivat löydökseni jo kysyessäni, mikä on milleniaaleille tärkeää työelämä saralla. Oppimisen merkitys korostui kaikissa haastattelutilanteissa milleniaalien puhuessa uratoiveistaan, sillä

jatkuva oppiminen ja kehittyminen töiden kautta nähtiin tulkintani mukaan merkittävimpänä ura-ajurina.

“Jos ei niinku koko ajan jotain oppis, nii aika tylsäkshän tää kävis kuitenkin. Et kaihan tos jotain jotain on käteen jäänyt. Kuitenkin on niinkun pysynyt siinä hommassa ja se on ollut mielekästä ja mielenkiintosta. Eikä nytkään niinku tunnu siltä, että millään tavalla sen työn takia pitäis esimerkiksi kattoo jotain muita työpaikkoja.”

“Miks mä halusin vaihtaa työtehtäviä, on se et mä haluan ymmärtää ja oppia kokonaisuuden, enkä vaa niinku jotai pieniä osia sieltä.”

Myös nykyaikaisen uranäkemyksen mukaan työntekijät ohjautuvat yhä vahvemmin urallaan oppimisen perässä, koska tällä tavalla he voivat pitää itsensä työllistettävänä työmarkkinoiden näkökulmasta (Bravo ym. 2015; De Vos ym. 2011). Tähän uramalliin kuuluu myös psykologinen sopimus, joka perustuu jatkuvaan oppimiseen ja identiteetin rakentamiseen työn kautta (Sullivan 1999; Hall 1996). Omat löydökseni tukevat näitä väitteitä, sillä tutkimukseni tuloksissa väite pätee myös haastattelemini milleniaalien kohdalla: sen sijaan että työnantajan rooli olisi ollut erityisen merkityksellinen uraa määrittävänä tekijänä, arvostetaan ennemmin itsensä kehittämistä työssä oppimisen kautta.

“No, täs on tietysti se, et on aika sama, että mikä logo siellä seinässä on. Mut tällä alalla varmaan haluis niinkun kehittyä.”

Syitä tälle oppimisen korostumiselle on etsitty akateemisessa tutkimuksessa erityisesti psykologisen sopimuksen käsitteen kautta. Psykologisen sopimuksen on sanottu muuttuneen tai jopa murtuneen, sillä ennen vastineeksi työntekijän lojaaliudesta ja ahkeruudesta, työnantaja tarjosi vakaan työsuhteen tulevaisuudessa (Saari 2014; Järvensivu 2013; Alasoini 2012). Nykypäivän muuttuvassa työelämässä työnantajat eivät voi enää samaa vakautta taata, kuten esimerkiksi finanssialalla tehdyt yt-neuvottelut ja alan organisaatioissa tehdyt uudelleenjärjestelyt ovat osoittaneet. Tämä heijastui myös saamissani vastauksissa, kun kysyin haastatteleuiltani milleniaaleilta, uskovatko he, että nykyinen työnantaja voisi tarjota heille töitä eläkeikään saakka. Toisaalta vastaajat näkivät, että se voisi ehkä tämän

kokoluokan yrityksessä olla mahdollista, mikäli pyrkii jatkuvasti oppimaan uutta työssään ja onnistuu tätä kautta etenemään vaihteleviin työtehtäviin organisaatiossa. Toisaalta taas muuttuvan työelämän luonne heijastui epäilyksenä vastauksissa ja haastatteluissa ilmeni milleniaalien ajattelevan, että nykypäivän työelämässä elinikäiset urat samassa organisaatiossa eivät ainakaan ole enää normi.

“En mä sulkis sitä pois, että en vois olla yhden työnantajan palveluksessa koko työikäni... Mut jotenki se tuntus hassulta ajatukselta tässä maailmassa, että näin kävis, koska mä koen et se on tavallaan aika mennyttä maailmaa.”

Järvensivun (2013) mukaan työntekijät ovat yleisesti tulkinneet perinteisen psykologisen sopimuksen murtumisen negatiivisena kokemuksena sosiaalis-emotionaalisesti. Itse en tehnyt tätä löydöstä tutkimuksessani, sillä tulkintani mukaan haastattelemilleni milleniaaleille työsuhteen jatkuvuus eläkeikään saakka samassa organisaatiossa, ei missään vaiheessa ole tuntunut itsestäänselvältä, eikä sitä oikeastaan ole edes odotettu. Perinteistä psykologista sopimusta ei siis oltu ehditty muodostaa tutkittavieni kohdalla, vaan sen sijaan on muodostettu proteaaniselle uralle tyypillinen psykologinen sopimus, jossa oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat keskiössä (Sullivan 1999; Hall 1996). Haastattelemini milleniaalien psykologinen sopimus ei siis ollut kokenut aiemman tutkimuksen kuvaamaa muutosvaihetta (Saari 2014; Järvensivu 2013), vaan sopimus on tulkintani mukaan muodostettu suoraan ”uudeksi” psykologiseksi sopimukseksi nimitetyn oppimiseen ja työllistettävyyteen perustuvan sopimuksen mukaisesti (Järvensivu 2013; Alasoini 2012).

Näkemykseni mukaan poikkeava tutkimustulokseni selittyy tutkimusjoukon iällä, sillä haastattelemani milleniaalit ovat siirtyneet työelämään vasta viimeisen noin 10 vuoden sisällä, joten heillä ei juurikaan ole omakohtaisia kokemuksia aiemmasta työelämästä, jossa pitkät työsuhteet otettiin annettuna (Hautaniemi & Ojala 2009, ks. Saari & Ojala 2011). Aiemmat Suomen kontekstissa tehdyt psykologisen sopimuksen tutkimukset eivät ole tehneet samaa rajausta tutkittavien iän suhteen (ks. esim. Saari 2014; Järvensivu 2013). Haastattelemani milleniaalit painottivat haastavia ja mielenkiintoisia työtehtäviä linjassa proteaaniselle uramääritelmälle ominaisen psykologisen sopimuksen mukaisesti (Sullivan

1999; Hall 1996) sen sijaan, että olisivat puhuneet varmasta ja pitkästä työsuhteesta nykyisellä työnantajalla.

”Mun työkuva on hieman muuttunut, niin sen saralla sitten koen, että mun on järkevää jäädä tänne. Et jos ei edes mitään palkkaa välttämättä mieti, niin tällä hetkellä oon aloitteleva [asiantuntija] urallaan, niin ennemminkin pitää hakea niitä oppimisia, kun muita asioita uralta.”

Myös Saaren (2014) mukaan nämä uudenlaiset näkemykset voidaan ymmärtää muotoutuneen psykologisen sopimuksen kautta. Hänen mukaansa tätä uutta psykologista sopimusta on monesti kuvattu proaktiiviseksi sopimukseksi, jossa työntekijät ennakoivat ja pitävät oppimisen kautta itsensä työllistettävänä työmarkkinoiden näkökulmasta, mikäli työt nykyisessä organisaatiossa loppuisivat jostain syystä. Saaren tulkinnan mukaan tämä uusi psykologinen sopimus ei ole kuitenkaan väitetysti proaktiivinen vaan ennen kaikkea reaktiivinen. Hänen mukaansa jatkuva itsensä kehittäminen ja oppiminen, ovat reaktiivista mukautumista vauhdilla muuttuvan työelämän tilanteeseen ja siihen, että työsuhteen jatkuvuus ei välttämättä ole varmaa. Oma tutkimuslöydökseni tukee Saaren näkemystä, sillä mielestäni haastattelemini milleniaalien vastauksissa korostui juurikin se, että nykypäivän työelämän tilanne on otettu annettuna ja siihen on mukauduttu vaaditulla tavalla; pitääkseen itsensä työllistettävänä työmarkkinoiden näkökulmasta, tulee jatkuvasti oppia uutta ja pysyä liikkeessä.

”No pitkässä juoksussa monesti sun pitää olla proaktiivinen itse, jotta sä voit päästä uralta eteenpäin. [...] Itse myös uskon siihen, et ikään kuin pysyy varpaillaan ja haistelee sitä tuulta niin sanotusti, niin sekin on iso osa sitä, että ei jää laakereille lepäämään. Ja monesti myös sit se, että jos on liian tyytyväinen siihen mitä tällä hetkellä on, niin se ei myöskään ruoki sitä, että sä haluaisit päästä eteenpäin.”

Vain yhden, haastatelluista vanhimman ja pisimpään työelämässä olleen, milleniaalin näkemyksissä korostuivat toiveet työsuhteen varmuudesta eläkeikään saakka. Tämä samainen vastaaja oli myös vahvimmin sitä mieltä, että hän ei ole lainkaan urakeskeinen.

”Mä odotan jatkuvuutta. Työsuhteen jatkuvuus on se tärkein tietysti.”

Taustalla yllä olevassa lainauksessa on varmaankin juuri haastatellun ikä, sillä hänellä on ollut varsinkin nuorimpiin haastateltuihin nähden huomattavasti enemmän aikaa jäsentää olemistaan työelämässä sekä tottua työelämän toimintamalleihin. Tässä kohtaa pohdittavaksi jää juurikin myös aiemman tutkimuksen esittämä kysymys siitä, onko sukupolvien asenteiden vertailu järkevää, vai liittyvätkö asenteet ennemmin tutkittavan ikään sukupolven sijaan (Deal ym. 2010; Smola & Sutton 2002). Tämä haastateltu milleniaali ilmensi nimittäin myös voimakkaaimmin perinteisen psykologisen sopimuksen mukaisia toiveita työsuhteen pysyvyydestä vastineeksi työpanoksestaan ja lojaliteetistaan (Järvensivu 2013).

Muiden haastattelemieni Y-sukupolven edustajien vastauksissa korostui kuitenkin ennemmin se, että työelämän muutos ja dynaamisuus on otettu annettuna uran alusta lähtien, joka ajaa siihen, että on ”pysyttävä liikkeessä” ja kartutettava samalla osaamista. Heidän näkemyksensä mukaan työelämään on tultu tilanteessa, jossa työpaikan vaihtaminen on normi ja uralla liikutaan ennemmin mielekkäiden työtehtävien kuin yhden työnantajan perässä. Tämä on myös linjassa nykyaikaisen urakäsityksen kanssa, jossa yksittäisen työnantajan rooli ei ole lähtökohtaisesti uran kannalta merkityksellinen (Baruch 2004). Lisäksi tämä tutkimustulos vahvistaa myös Kultalahden (2015), Westermanin ja Yamamuran (2007) sekä Zemken ym. (2000) tutkimusten löydöksiä, joiden mukaan Y-sukupolvi ei odota pitkää uraa yhdellä työnantajalla, vaan sen sijaan heidän uranäkemyksissään korostuvat itsenäisyys ja joustavuus.

Haastatteleman milleniaalit ovat ottaneet vauhdilla muuttuvan työelämän luonteen annettuna, sillä heillä ei ole omakohtaisia kokemuksia vakaammasta työelämästä. Tästä johtuen he eivät ensisijaisesti odota pysyviä työsuhteita, vaan sen sijaan pyrkivät jatkuvasti kehittämään osaamistaan samalla silmällä pitäen uusia uramahdollisuuksia.

5.2.5 Y-sukupolvi uskoo uraetenemiseensä, mutta ei kaipaa tittleitä sen tueksi

Osa akateemisista tutkijoista on sanonut Y-sukupolven suhtautuvan työelämään skeptisesti (Alasoini 2010; Tulgan 2009, 11). Toisaalta on myös kuvattu, että milleniaalit kokevat työelämän mahdollisuuksien olevan heidän kohdallaan rajattomat, jonka vuoksi heidän on nähty suhtautuvan työelämään optimistisesti (Gursoy ym. 2008). Omat löydökseni tukevat jälkimmäistä väitettä, sillä tutkimukseeni haastatellut milleniaalit kokivat olevansa uransa suhteen tilanteessa, jossa mahdollisuuksien kirjo on hyvinkin laaja. Negatiiviset työelämän näkemykset eivät juurikaan nousseet haastatteluissa esille.

”Jos vaan viittii ja jaksaa, niin kyl mä uskon et pystyy uralla melkein mitä vaan tekemään.”

“Mä en oikee ite tiedä vielä tarkkaan, et mitä mä haluisin oikeesti tehdä. [...] Mut et en mä nyt oo vielä sulkenu oikee mitää pois, et mä koen sen ehkä niin et se [ura] menee mielenkiintonen työtehtävä edellä ainaki tässä vaihees elämää.”

Verkostoituminen on olennainen osa nykypäivän työelämää ja uria (Järnlström ym. 2011). Y-sukupolven on sanottu olevan hankalassa asemassa siirtyessään työelämään työjärjestelmän murroskohdassa, jossa siirrytään byrokraattisista toimintatavoista verkostoituneempaan työelämän malliin (Järvensivu & Nikkanen 2014, 199-201). Haastattelemini milleniaalien näkemyksissä verkostoituminen nähtiin kuitenkin ennemmin mahdollistajana kuin haasteena uralla etenemisen suhteen.

”Siis varmasti just totta kai siis opiskeluun ja sellainen henkilökohtainen itsensä kehittäminen ja tiedon hankkiminen. Ja sit myös verkostoituminen on kyl minkä mä näen tosi semmosena tosi oleellisena sitä että, tutustuu sitten sekä organisaation sisällä ihmisiin ja sit jos siellä mahdollisesti aukee paikkoja niin tota siellä voisi olla suosittelijoita ja sama oikeastaan myös organisaatioiden välillä. Että niinku tukiverkostot ja verkostot ylipäättään on siinä varmasti oleellisessa osassa.”

Vaikka työn tietoistumisen ohella on puhuttu paljon manuaalitöiden korvaantumisesta automaation kautta (Pohjola 2015), eivät nämä pelot heijastuneet saamissani haastatteluvastauksissa. Milleniaalien on kuvattu olevan teknologian suhteen moniosaajia (Alasoini 2012) ja tämän on nähty olevan ilmeisin Y-sukupolvea yhdistävä tekijä (Kultalahti 2015). Tutkimani milleniaalit eivät kuitenkaan haastatteluissa juuri puhuneet teknologiasta, paitsi toimimattomien järjestelmien osalta, eikä tietotyöhön kohdistuvaa automaatiota kuvattu uhkana. Sen sijaan niissä haastatteluissa, joissa aihe nousi esille, digitalisaatioon suhtauduttiin positiivisin mielin, sillä senkin nähtiin tuovan alalle uudenlaisia ura- ja oppimismahdollisuuksia. Lisäksi tulkintani mukaan haastattelemani milleniaalit tuntevat olevansa pitkälti korvaamattomia syväosaajia, joita tietotyötä muuttava automaatio (Ahtela 2016) ei voi korvata ainakaan lähitulevaisuudessa. Vain yksi vastaajista näki digitalisaation uhkana työnkuvalleen ja tässäkin näkemyksessä korostui uuden oppiminen ja sitä kautta uraeteneminen pois automaatiolla tulevaisuudessa korvattavista työtehtävistä.

“Kyl mä oon isossa kuvassa miettinyt sitä [digitaalisaatiota] tossakin työssä. [...] Automatiikkaa voidaan parantaa ja silloin silloin sen henkilön vastuu siinä prosessissa pienenee koko ajan. Se tarkoittaa sitä, et jos nyt ei kaikki, niin osa ainakin tosta meidän tiimistä pitkässä juoksussa joutuu löytää ittellensä muita haasteita, koska se automaatio tulee olemaan isossa isommassa roolissa tulevaisuudessa.”

Westermanin ja Yamamuran (2007) mukaan työtytymättömyys ja työpaikan vaihtoaikheet kasvavat, mikäli johtamiskäytäntöjen avulla ei pystytä yrityksissä vastaamaan nuoremman sukupolven uratoiveisiin. Tutkimuksessani tein saman löydöksen: haastattelemistani milleniaaleista kaikki, yhtä lukuun ottamatta, olivat kyseiselle työnantajalle työskentelyaikanaan etsineet uusia töitä organisaation ulkopuolelta. Nämä työnantajan vaihtoaikheet olivat kummunneet ennen kaikkea tyytymättömyydestä mahdollisuuksiin oppia nykyisessä työtehtävässä tai haasteisiin edetä uusiin mielenkiintoisiin työtehtäviin organisaation sisällä. Haastateltujen näkemyksissä korostui usko siihen, että heidän osaamiselleen löytyy käyttöä myös oman organisaation ulkopuolelta. Tämä on myös linjassa psyykkisen uraliikkuvuuden näkemyksien kanssa korostaen rajattoman uran konseptin käyttökelpoisuutta milleniaalien uratoiveita tulkittaessa (Lyons ym. 2012; Järnlström ym. 2011; Sullivan & Arthur 2006).

Päätös jäädä organisaatioon työnhausta huolimatta, oli monessa tapauksessa kummunnut siitä, että nykyisiä työtehtäviä olikin työnhaun kanssa samanaikaisesti muutettu tai osassa tapauksista oli päästy siirtymään uusiin tehtäviin yrityksen sisällä, jolloin työn haasteellisuus ja mielenkiintoisuus säilyivät nykyisellä työnantajalla. Lisäksi tämä uusien tehtävien kautta oppiminen nähtiin myös keinona edetä edelleen nykyisen työnantajan tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa sen sijaan, että se mahdollistaisi pelkästään etenemisen uuden työnantajan leipiin.

“Pitkässä juoksussa mä oon tehny päätöksiä sen saralta, että mä koen olevani siihen työtehtävään sitoutunut, koska mä voin oppia siitä ja jos mä tiettyjä asioita tässä opin, niin se voi sitten se voi sitten auttaa eteenpäin organisaation sisällä.”

“Varmasti tunnollisuus ja että haluaa kehittää itseään muillakin osa-alueilla, mitä välttämättä ei nykyisessä työssä vaadita... Ja sekin siis osaltaan on alitajuisesti valmistautumista johonkin muuhun.”

Pääosin saamissani vastauksissa ilmeni se, että milleniaalien uratoiveet eivät ole heille itselleen vielä täysin selvillä, vaan sen sijaan he suunnittelevat osaamisensa kehittämistä urallaan melko lyhytjänteisesti. Toisaalta tämä on varmasti myös muuttuvan työelämän sanelema pakko, jossa luottamus työpaikan varmuudesta on jokseenkin heikkoa ja osaamistarpeetkin muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi Alasoinia (2010) myötäillen myös haastateltujen korkeahko koulutusaste vaikutti mielestäni saamiini vastauksiin, sillä ainoastaan haastatelluista alimman koulutusasteen omaava näki koulutuksensa mahdollisena esteenä uraetenemisensä kannalta. Muut kokivat koulutuksensa pelkästään mahdollistavana tekijänä urallaan. Tutkimukseeni haastatellut omasivat keskimäärin vähintään alemman korkea-asteen tutkinnon.

Mielenkiintoinen löydös uraetenemisen saralla oli se, että haastatteluissa ei juurikaan käytetty sanaa ”ylennys”, ainakaan siinä merkityksessä, että uralta olisi toivottu ylennyksiä. Myöskään titteleistä ei puhuttu kaipaavaan sävyyn. Enemmän portaittainen eteneminen tuli haastatteluissa ilmi siinä yhteydessä, että sitä ei nähty haastateltujen näkökulmasta tavoiteltavana. Myös Kultalahti (2015) huomasi tutkimuksessaan saman. Baruchin (2004)

mukaan menestyksestä uraa ei enää arvioida perinteisten ylennysten kautta, vaan sen sijaan uraetenemistä ajavat henkilökohtaiset tekijät ja omat tulkinnat menestyksekkäästä urasta. Tutkimukseni tulokset tukevat tätä väitettä ja omassa tutkimusryhmässäni menestyksekkään uran kriteereinä vaikuttivat erityisesti milleniaalien henkilökohtaisesta näkökulmasta tulkitut haastavat ja mielenkiintoiset työtehtävät sekä niiden avulla itsensä kehittäminen, kuten olen jo edellä esittänyt.

”Liittyy se sitte nimikkeisiin, palkkaan tai työtehtäviin, niin ehkä ei mul niinku sitä oo, et mä haluun vaa et siin [uralla] pysyy haaste ja mielekkyys.”

Alasoini (2010) on nostanut esiin huolen siitä, että nuoret eivät halua enää samoissa määrin esimiestehtäviin urallaan. Hänen mukaansa suurin taustavaikutin tässä ajatusmaailmassa piilee siinä, että milleniaalit eivät halua ottaa vastuuta muista, vaan sen sijaan he haluavat keskittyä itseään kiinnostaviin asioihin työelämässä omilla ehdoillaan. Tämä huolenaihe korostui myös omissa tutkimustuloksissani, sillä yksikään haastatelluista Y-sukupolven edustajista ei tuntenut halua edetä urallaan esimiestehtäviin, vaikka useammassa haastattelussa kävi ilmi, että se olisi seuraava looginen porras organisaatiossa etenemisen ja korkeampi-arvoisen tittelin kannalta. Sen sijaan, haastattelemini milleniaalien toiveissaan korostuivat halut toimia syvällisissä asiantuntijarooleissa.

“No ehkä sit enempi asiantuntija... Et joo esimiestyö vois olla kyllä ihan mielenkiintoistakin mutta sitten... Niin en tiää... Voi sekin olla, mut ehkä mä enempi miellän itteni siihen asiantuntijapuolelle ku esimiespuolelle.”

“Ehkä siinä mielessä en nyt itte välttämättä nää itteeni semmoses jossain tiimipäällikkötehtävässä sinällään, et ehkä ennemmin haluu tehdä noita asiantuntijatöitä ja sitä myyntiä.”

Haastateltujen Y-sukupolvien näkemyksissä esimiestyö ei ollut haluttu työtehtävä juuri sen hallinnollisen luonteen vuoksi. Tämän lisäksi myös yksi haastatelluista mainitsi, että ei halua esimiestehtäviin, sillä usein esimiehet eivät ole pidettyjä henkilöitä työyhteisössä. Alasoini (2010) korostaakin, että ensisijaisen tärkeä rooli kannustimena esimiestyöhön

suuntautumisessa, on innostavilla esimerkeillä, jotka oman tutkimukseni kontekstissa olivat pääosin jääneet ilmeisimmin puuttumaan.

“No kun kaikki ei tykkää esimiehistä ja must on kiva et tuun kaikkien kanssa toimeen. Ehkä siinä asiantuntijatehtävissä on se, et sä pääset tekee huomattavasti enempi niinku työtä. Esimiestehtävissä on niin paljon semmosta niinku politikointia melkeen, siis semmosta että sä joudut niin paljon semmosii juoksevia asioita hoitaa eri tavalla.”

“Meilläkin on tiiminvetäjä, joka on olevinaan niinku myynnin johtaja, eikä se hirveesti ehdi keskittyä siihen myyntiin, vaan se taistelee just niitten ongelmien ja Exceleiden kanssa ja niinku tekee semmosta ihan niinku konttorirootta- ja byrokratiatyötä. Et se ei oo välttämättä mitä haluaa sit taas toisaalta tehdä.”

Olen tässä alaluvussa kuvannut haastatteluaineistoni keskeisimpiä tutkimustuloksia milleniaalien näkemyksistä uraan samalla vastaten varsinaiseen tutkimuskysymykseeni: Minkälaisena Suomessa finanssialalla tietotyössä työskentelevä Y-sukupolvi näkee uransa? Lisäksi olen tässä alaluvussa vastannut asettamiini avustaviin kysymyksiin siitä, miten nykyaikaisen uramääritelmän piirteet esiintyvät milleniaalien uranäkemyksissä ja miten milleniaalien muodostamat psykologiset sopimukset ilmentävät aiemman tutkimuksen väitteitä muutoksessa olevasta psykologisesta sopimuksesta. Keskeisimmät uraan liittyvät löydökset on koostettu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Yhteenvedo uraan liittyvistä tutkimustuloksista

Suomalaisella finanssialalla työskentelevän Y-sukupolven näkemyksiä urasta	
Ura käsitteenä	Subjekttiiviset näkemykset siitä mitä käsitteellä tarkoitetaan. Monen näkemyksissä korostuivat kuitenkin mahdollisuudet kehittää itseään sekä elämässä eteenpäin liikkuminen.
Urakeskeisyys	Ei selkeää linjaa, myös määritelmät vaihtelevat. Osa mielestään urakeskeisiä, osa ei.
Uran ja vapaa-ajan tasapaino	E erityisen tärkeää. Näkemyksissä korostui tasajako uran ja vapaa-ajan välillä.
Vastuu urasta	Itsellään. Toisaalta, mikäli organisaatio haluaa pitää milleniaalin kiinnostuneena, tulee sen tarjota haastavia työtehtäviä.
Työnantajaan sitoutuminen	Lyhyellä aikavälillä vahvaa. Ei kuitenkaan luoteta elinikäisiin uriin saman organisaation jäsenenä.
Urasuunnittelu	Lyhytjänteistä.
Työsuhteen jatkuvuus	Pääosin ei anneta erityistä painoarvoa pitkällä aikavälillä.
Oppiminen	Merkittävin ura-ajuri. Edetään uralla työtehtävien perässä, joissa uuden oppiminen mahdollistuu.
Digitalisaatio	Ei nähdä uhkana uran kannalta, ennemmin mahdollisuutena oppia uutta.
Tittelit	Ei pidetä merkityksellisinä.
Verkostoituminen	Ei vieroksuta. Pidetään positiivisena työelämän aspektina.
Eteneminen esimiestehtäviin	Ei nähdä tavoiteltuna. Halutaan ennemmin pysyä asiantuntijarooleissa.

Tässä luvussa olen esitellyt empiirisen tutkimuksen keskeisimmät tulokset, jotka olen jakanut kahteen alalukuun ensin tarkastellen haastattemieni milleniaalien uranäkemyksien taustalla olevia työelämän odotuksia ja sitten tarkastellen yksityiskohtaisemmin heidän uranäkemyksiään. Olen esitellyt tutkimustulokseni peilaten niitä samalla aiempaan akateemiseen kirjallisuuteen aihepiireistä samalla vastaten asettamaani

tutkimuskysymykseen ja sitä ohjaaviin apukysymyksiin. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimukseni johtopäätökset. Ensin kuvaan tiivistetysti keskeisimmät tutkimusaineistosta nostamani tutkimustulokset, jonka jälkeen heijastelen näitä tutkimustuloksia suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Tämän jälkeen esitän henkilöstöjohtamisen kannalta keskeisimmät huomioitavat seikat Y-sukupolven johtamisessa selvittämieni uratoiveiden valossa. Luvun lopuksi käyn läpi työtäni rajoittavat tekijät sekä esittelen muutamia potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani olen tarkastellut minkälaisia näkökulmia Suomessa finanssialalla tietotyössä työskentelevä Y-sukupolvi omaa uraansa kohtaan. Tämän tarkastelun ovat mahdollistaneet suorittamani seitsemän laadullista teemahaastattelua, jotka toteutin Suomessa toimivassa finanssialan yrityksessä työskenteleville milleniaaleille marraskuussa 2016. Tutkimukseni lähtökohdat kumpusivat aiemmasta akateemisista tutkimuksesta, liike-elämän tarpeesta ja omasta kiinnostuksestani aihepiiriä kohtaan. Milleniaalien ja urien aiempi tutkimus on ollut pitkälti kvantitatiivista, jonka lisäksi aihepiirejä yhdistävää tutkimusta ei ole vielä juurikaan tehty Suomessa. Tutkimukseni tuo siis uudenlaista näkökulmaa Y-sukupolven ja uratutkimuksen kenttään sekä laadullisen tutkimusmenetelmän että suomalaisen finanssialan tutkimuskontekstin saralla. Lisäksi olen tutkimukseni avulla lisännyt syvällisempää tietämystä tutkimuksen kohdeorganisaatiolle yrityksessä työskentelevien milleniaalien uratoiveista, jotta näihin toiveisiin voidaan tulevaisuudessa kohdistetummin vastata henkilöjohtamisen keinoin ja samalla vähentää organisaatiossa jo koettuja milleniaalien irtisanoutumisia.

Tutkimustani ohjaavana tutkimuskysymyksenä on toiminut: Minkälaisena Suomessa finanssialalla tietotyössä työskentelevät milleniaalit näkevät uransa?

Varsinaisen tutkimuskysymyksen ohella olen myös pyrkinyt selvittämään mitä uratoiveiden taustalla mahdollisesti vaikuttavia työelämän odotuksia nämä milleniaalit omaavat, miten nykyaikaisen uramääritelmän piirteet esiintyvät milleniaalien uranäkemyksissä sekä miten milleniaalien muodostamat psykologiset sopimukset ilmentävät aiemman tutkimuksen väitettä muutoksessa olevasta psykologisesta sopimuksesta.

Tutkimuksessani havaitsin haastattelemieni milleniaalien jäsentävän uraansa varsin lyhyellä aikajänteellä. Urasuunnittelun pääpaino on mielekkäillä työtehtävillä ja jatkuvalla itsensä kehittämisellä työssäoppimisen kautta. Tähän syynä on tulkintani mukaan milleniaalien jo uransa alkumetreillä muodostama uusi psykologinen sopimus, jossa vakaan ja pitkän työsuhteen sijaan arvostetaan mahdollisuutta itsenä kehittämiseen ja tätä kautta itsensä työmarkkinoiden näkökulmasta työllistettävänä pitämiseen. Tähän muotoon muodostettu psykologinen sopimus juontaa analyysini mukaan juurensa juuri työelämän muutoksen nopeasta vauhdista, jossa muuntautumiskyky ja uuden tiedon tasalla pysyminen ovat avainasemassa pärjäämisen kannalta. Haastatteleman milleniaalit eivät ole kokeneet psykologisen sopimuksen muutosvaihetta vakaasta epävarmempaan sopimukseen, vaan he ovat muodostaneet suoraan sopimuksen, jossa vakaata työsuhdetta ei odoteta ja ennemmin halutaan pitää itsensä työllistettävänä oppimisen kautta.

Tutkimustuloksia analysoidessa havaitsin, että haastatteleman Y-sukupolven edustajat eivät kaipaakaan urallaan ainakaan hallinnollisiin esimiestehtäviin, vaan sen sijaan he haluavat työskennellä syvällistä asiantuntijuutta vaativissa rooleissa. Esimiestyöltä ja johtamiselta haastatteleman milleniaalit sanoivat toivovansa oikeudenmukaisuutta sekä entistä valmentavampaa otetta. Jatkuva palaute sekä myös työkavereiden tukeminen näyttäytyivät tärkeinä työelämän osa-alueina. Työelämältä toivottiin haastatteluissa mahdollisimman pitkälle venytettyä joustavuutta työaikojen, etätyön sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen suhteen.

Haastatteleman milleniaalit ilmensivät haastatteluvastauksissaan lukuisia nykyaikaiseen uramääritelmään kuuluvia piirteitä: vastuu urasta otetaan haastattelemieni milleniaalien näkemyksissä pitkälti itselle, jonka lisäksi uran ja vapaa-ajan tasapaino nähdään erittäin tärkeänä. Sen sijaan yksittäisen työnantajan roolia ei nähdä uran kannalta erityisen

merkityksellisenä eikä painoarvoa anneta ainakaan pitkällä aikavälillä työsuhteen jatkuvuudelle, sillä sen ei nähdä kuuluvan enää nykypäivän työelämän luonteeseen. Lisäksi havaitsin, että milleniaalit arvoivat uramenestyksensä yksilöllisistä näkökulmista ja oman tyytyväisyyden kautta sen sijaan, että titteleitä pidettäisiin merkinä menestyksekkästä urasta.

Olen edellä kuvannut tutkimukseni keskeisimmät uraan liittyvät tutkimustulokseni. Seuraavassa alaluvussa kuvaan saamiani tutkimustuloksia hieman laajemmin suhteessa aiempaan tieteelliseen tutkimukseen. Tämän jälkeen peilaan saamiani tutkimustuloksia siihen, miten henkilöstöjohtamista voidaan finanssialan organisaatiossa kehittää suuntaan, joka vastaa paremmin alalla työskentelevän Y-sukupolven uratoiveita. Luvun lopuksi kuvaan vielä tutkimukseni rajoitteita sekä esittelen muutaman jatkotutkimusaiheen.

6.1 Tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen

Suomalaisessa työelämässä on käynnissä sukupolvenvaihdos, joka koskettaa erityisesti finanssialaa, sillä alalla työskentelee huomattava määrä eläkeikää lähestyvää henkilöstöä (Kallonen 2015; Järvinen & Leveälähti 2009). Tämän eläköitymisen seurauksena ainakin osa vapautuvista työpaikoista täytetään nuorilla työntekijöillä ja vuoteen 2020 mennessä tämä nuorin sukupolvi on työelämässä vaikuttavista sukupolvista suurin (Kultalahti 2015; Alasoini 2010). Näiden Y-sukupolven edustajien on sanottu kohdistavan uudenlaisia toiveita ja odotuksia työelämää kohtaan (Kultalahti 2015; Pyöriä ym. 2013) sekä suhtautuvan uraansa aiemmista sukupolvista poikkeavasti (Kultalahti 2015; Lyons ym. 2012).

Muuttuvia asenteita työelämää ja uraa kohtaan on pyritty aiemmassa tutkimuksessa kartoittamaan psykologisen sopimuksen käsitteen kautta, sillä tämän sopimuksen on nähty olevan muutoksessa juurikin työelämän keskustelua värittävän epävarmuuden seurauksena (Saari 2014). Aiemmat tutkimukset ovat tehneet löydöksen muuttuneesta tai jopa murtuneesta psykologisesta sopimuksesta; vaikka työnantajat edelleen vaativat menestyksensä tueksi lojaliteettia ja ahkeruutta työntekijöiltään, eivät työntekijät entiseen tapaan pääse nauttimaan organisaation menestyksestä sekä vakaista uranäkymistä yrityksiin kohdistuvien jatkuvien muutospaineiden vuoksi. Tämän on nähty vaikuttaneen negatiivisesti

työntekijöiden sosiaalis-emotionaalisiin kokemuksiin työelämästä. (Saari 2014; Järvensivu 2013; Alasoini 2012.)

Aiemmasta iän tai sukupolven merkitystä huomioimattomasta tutkimuksesta poiketen, haastattemieni milleniaalien kohdalla väitteet negatiivisista ajatuksista ja epävarmuudesta työelämää tai uraa kohtaan, eivät tunnu pitävän paikkaansa. Sen sijaan nykyiseen työelämän tilanteeseen on reagoitu muodostamalla käsitys muuntautumiskykyisestä urasta, jolla oppimisen ja itsensä kehittämisen merkitys korostuvat ja yksittäisen työnantajan rooli ei ole niinkään merkityksellinen (Baruch 2004; Sullivan 1999; Hall 1996). Kuten aiemmissakin tutkimuksissa on todettu (Kultalahti 2015; Westerman & Yamamura 2007, Zemke ym. 2000), finanssialallaan työskentelevä Y-sukupolvi ei lähtökohtaisesti odota tai kaipaa uraa yhden organisaation jäsenenä, vaan sen sijaan haastattemieni milleniaalien puhuessa uratoiveistaan, jatkuva itsensä kehittäminen ja liikkeessä pysyminen korostuvat. Tämän on nähty olevan ominaista nykyaikaisille urille laajemminkin, sillä sen sijaan, että odotettaisiin varmaa työuraa yhdessä paikassa, itsensä työllistettävänä pitäminen työmarkkinoiden näkökulmasta korostuu jatkuvan työssä oppimisen kautta (Kultalahti & Viitala 2015; Baruch 2004).

Finanssialalla työskentelevien milleniaalien näkökulmasta uraa ei ole kannattavaa suunnitella pitkällä aikavälillä, sillä sen ei nähdä olevan nopeasta työelämän muutoksesta johtuen mahdollista. Tämän sijaan urasuunnittelussa korostuu lyhytjänteisyys; lyhyellä aikavälillä nähdään, että sitoutuminen työnantajaan tai mielenkiintoiseen työtehtävään on parhaimmillaan hyvinkin vahvaa, mutta pitkän aikavälin urasuunnitelmia määrittää epätietoisuus eikä nähdä järkevänä suunnitella uraa yhden työnantajan jäsenenä, jos jossain kohtaa omalle osaamiselle ei enää löydy nykyiseltä työnantajalta tarvetta. Tätä ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ole koettu tulkintani mukaan negatiivisena työelämän aspektina, vaan ennemmin tämän nähdään olevan nykypäivän työelämässä normaalia. Lisäksi finanssialalla työskentelevät milleniaalit näkevät työelämän tarjoamien uramahdollisuuksien olevan rajattomat, jolloin pitkäaikainen urasuunnittelu ei ole välttämättä tarpeellista. Tämä korostaa erityisesti rajattoman urakäsityksen ajatusta psyykkisestä liikkuvuudesta (Järnlström ym. 2011; Arthur & Rousseau 2001, 4-8), sillä haastattelemani Y-sukupolven edustajat olivat vahvasti sitä mieltä, että heidän uramenestyksensä on heistä itsestään kiinni ja menestys

arvioidaan subjektiivisten mittarien kautta sen sijaan, että nojattaisiin ylennyksiin menestyksen mittarina (Baruch 2004; Arthur & Rousseau 2001).

Tutkimukseen vastanneiden milleniaalien mukaan päivittäisen työn edellytetään olevan entistä joustavampaa varsinkin työaikojen, mutta myös etätöiden suhteen. Ne milleniaalit joiden työstä nämä mahdollisuudet puuttuvat, aikovat hakeutua lähitulevaisuudessa urallaan työtehtäviin, joissa joustavuutta löytyy enemmän. Vaikka Y-sukupolven on sanottu olevan hankalassa kohdassa siirtyessään työelämään, jossa siirrytään parhaillaan byrokraattisista toimintamalleista verkostoituneeseen työelämään (Järvensivu & Nikkanen 2014, 199-201), ei tämä näy Y-sukupolven näkemyksissä negatiivisena asiana. Sen sijaan verkostoituminen finanssialalla tehtävää tietotyötä muokkaavan digitalisaation ohella, nähdään mahdollisuutena edetä uralla uudenlaisiin oppimiskokemuksiin.

Haastattelemieni milleniaalien näkökulmasta työelämän muutos on nähty ennemmin mahdollisuutena kuin haasteena. Tämä johtuu tulkintani mukaan siitä, että milleniaalien omakohtaiset kokemuksensa työelämästä ovat aikakaudelta, jolloin työelämää koettelevat muutokset ovat olleet arkea; työelämän dynaamiseen tilanteeseen on siis asennoiduttu vaaditulla tavalla heti uran alkumetreistä lähtien. Urat on jo lähtöjään nähty proteaanisina eli sellaisina, joissa työntekijän muuntautumiskyky on pärjäämisen ja varsinkin uramenestyksen avain (Briscoe & Hall 2006). Yhteenvedona voidaan sanoa, että tietotyöelämän yksilöllistytvä piirre (Saari 2014) näkyy vahvasti myös Y-sukupolven uranäkemyksissä tietotyövaltaisella finanssialalla. He tuntevat arvonsa asiantuntijoina ja ottavat vastuuta omasta uraetenemisestään. Etenemisen tavoitteena on oppia uutta, sen sijaan, että tavoiteltaisiin jatkuvasti hienompia tittleitä. Urat muuttuvat tästä johtuen yhä enemmän tekijänsä näköisiksi ja noudattelevat nykyaikaisen uramääritelmän ominaispiirteitä (Bravo ym. 2015; Briscoe & Hall 2006; Baruch 2004).

6.2 Huomioita finanssialan milleniaalien johtamisen tueksi

Aiemman akateemisen tutkimuksen väitteet siitä, että totutut johtamismallit ovat koetuksella milleniaalien työelämään siirtymisen myötä (Kultalahti & Viitala 2015; Pyöriä ym. 2013; Ahonen ym. 2010) tuntuvat tutkimuksen valossa pitävän paikkaansa myös finanssialalla. Analyysini mukaan finanssialalla työskenteleviä milleniaaleja johdettaessa, johtamiskäytäntöjen ennakoiva rooli ja ajoitus korostuvat. Yksilöllistyyiin toiveisiin urasta jatkuvana oppimisen ketjuna, tulisi siis pystyä vastaamaan yrityksissä johtamisen keinoin yhä vahvemmin ennakoiden. Uusia haastavia työtehtäviä tulisi ennen kaikkea pystyä tarjoamaan niille, joiden osaaminen on yritykselle tärkeää, ennen kuin nämä milleniaalit antavat kartuttamansa osaamisen kilpailijoiden hyödyksi.

Johtamismalleja haastavat erityisesti milleniaalien käsitykset urasta, sillä varsinkin tietotyössä henkilöstön kartuttama osaaminen on organisaation tärkein kilpailuvaltti (Alvesson 2000). Haastatteleman milleniaalit eivät tutkimuksen mukaan näe yksittäisen työnantajan roolia kovin merkityksellisenä uransa kannalta, vaan he liikkuvat ennemmin urallaan mielenkiintoisten työtehtävien perässä. Enää ei voida siis työnantajan puolelta sokeasti luottaa perinteiseen uramalliin, joka on tarkoittanut työntekijän uskollisuutta vastineeksi lineaarisesta etenemisestä organisaation jäsenenä (Super 1957). Muutos asenteissa johtuu siitä, että myös milleniaalit ovat huomanneet organisaatioiden heikkenevän kyvyn tarjota pitkiä, jopa eläkeikään saakka kattavia työuria työntekijöilleen. Työntekijöiden on jo aiemmassa tutkimuksessa nähty reagoineen tähän heikkenevällä sitoutumisella (Haavisto 2010). Samaa ilmensivät myös haastatteleman milleniaalit, sillä heidän mukaansa eläkeikään saakka kantavat urat yhden organisaation jäsenenä ovat ”mennyt maailmaa” ja nykypäivän työelämässä sitoutuminen yhteen työnantajaan ei kannata pitkälle.

Yksi suurista huolista milleniaalien työelämän asenteissa on ollut Y-sukupolven haluttomuus esimiestehtäviin (Alasoini 2010). Vastuunkantoa tarvitaan tulevaisuudessakin ja usein jossain kohtaa looginen aste uralla onkin ollut siirtyä esimiestehtäviin. Haastattelemiani milleniaaleja eivät finanssialan esimiestehtävät nykyisessä muodossaan kuitenkaan tunnu kiinnostavan, sillä niiden nähdään olevan sisällöltään liian hallinnollisia ja

byrokraattisia. Sen sijaan milleniaalit haluavat työskennellä syvällistä asiantuntijuutta vaativissa rooleissa. Toisaalta he toivovat samaa myös nykyisiltä esimiehiltään, sillä heidän toivotaan pystyvän enemmän valmentamaan esimiestyöhön ja asiantuntijuuteen, kuten jo aiempi tutkimuskin on todennut (Kultalahti 2015; Ahonen ym. 2010; Martin 2005). Avainroolissa Y-sukupolven halukkuudessa pyrkiä esimiestehtäviin on sanottu olevan innostavilla esimerkeillä (Alasoini 2010). Finanssialan milleniaalien johtamista suunniteltaessa tulisikin arvioida uudelleen, miten nykyisiä esimiestehtäviä voidaan muokata houkuttelevimmiksi milleniaalien näkökulmasta esimerkiksi lisäämällä hallinnollisten työtehtävien ohelle myös asiantuntijuutta mahdollistavia rooleja. Tutkimustuloksieni mukaan esimiesroolien hallinnollista työnkuvaa joudutaan luultavasti melko nopealla aikataululla finanssialalla miettimään uudestaan, jotta vastuunkantajia löytyy myös tulevaisuudessa.

Työn organisointia tulee miettiä esimiestyön roolituksen ohella laajemminkin. Haastattelemistani milleniaaleista monet olivat turhautuneita siihen, että työpäivässä hukkaantuu turhaan aikaa toimimattomien järjestelmien tai turhien selvitystehtävien parissa. Milleniaalien näkemyksissä korostui tärkeys keskittyä työnsä ydintoimintaan. Toisaalta he korostivat myös nauttivansa mahdollisuuksista osallistua kehitysprojekteihin, ja osa jopa sanoi toivovansa varsinaisen työnsä sivulla kulkevien kehitystehtävien olevan ydintyötään. Näissäkin näkemyksissä korostuu kaipuu monipuolisille työtehtäville, joiden on nähty olevan tärkeitä Y-sukupolven näkökulmasta (Kultalahti 2015). Finanssialan milleniaaleja johdettaessa tulisikin arvioida, miten mahdollisimman monelle halukkaalle saataisiin päivittäisen työn ohelle tarjottua mahdollisuutta osallistua erilaisiin kehitysprojekteihin, jotta työn mielekkyys ja haastavuus säilyvät.

Y-sukupolvi näyttää omaavan varsin yksilöllisen painotuksen uran ja vapaa-ajan välillä, joka tulisi mahdollisuuksien mukaan huomioida heidän johtamisen näkökulmasta. Työtä arvostetaan edelleen, kuten Pyöriä ym. (2013) ovat todenneet, mutta suhteellisen korkeasta koulutustasosta huolimatta, jopa itseään urakeskeisiksi kuvanneiden milleniaalien näkemyksissä korostuu työn ja vapaa-ajan välinen tasajako. Vapaa-aikaa ei painoteta välttämättä milleniaalien näkemyksissä työn yli kuten on sanottu (Debevec ym. 2013; Haavisto 2010), mutta kokonaisvaltaisessa oman elämän arvotuksessa, työn ohella

painottuvat vahvasti myös vapaa-ajalle asetetut tavoitteet proteaanisen urakäsityksen kanssa linjassa (Hall 1996). Kultalahden (2015) tutkimustulosten mukaisesti myös haastattelemani milleniaalit toivoivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen lisäksi erityisesti joustoa liukuvien työaikojen sekä etätöiden muodossa. Toisaalta milleniaalien mukaan joustoja ollaan valmiita tekemään myös työnantajan vuoksi: esimerkiksi ylitöitä ollaan valmiita tekemään tarvittaessa, kunhan ne kompensoidaan työnantajan puolelta reilusti joko vapailla tai rahallisesti.

Kokonaisuudessaan finanssialalla käytössä olevia johtamismalleja tulisi muokata ketterämpään suuntaan, jotta yksilöllistyyviin työelämän odotuksiin sekä uratoiveisiin voidaan kohdistetummin vastata. Varsinkin henkilöstöjohtamiselta tullaan vaatimaan yhä proaktiivisempaa otetta (Alasoini 2012), sillä finanssialan Y-sukupolvi ottaa ohjat omasta urastaan ja ohjautuu pääosin mielenkiintoisten ja haastavien työtehtävien perässä. Haastattelemani milleniaalit kuitenkin vastuuttavat suurelta osin sitoutumisensa työnantajalle. He näkevät, että heille on johtamisen keinoin pystyttävä tarjoamaan jatkuvia kehittymismahdollisuuksia työtehtävien saralla, mikäli yritys haluaa pitää milleniaalin organisaation pitkäaikaisena jäsenenä. Organisaation näkökulmasta on huomioitava, että pelkkä uusien tittelien tarjoaminen ei riitä (Kultalahti & Viitala 2015), sillä finanssialalla työskentelevä Y-sukupolvi arvostaa nimikkeiden sijasta työnantajan kykyä tarjota työtehtäviä, jotka auttavat heitä etenemään seuraavaan mielenkiintoiseen positioon. Tässä näkökulmassa oikea ajoitus on kaikki kaikessa; kun oman työn haasteet loppuvat, alkavat milleniaalit nopeasti etsimään uusia oppimismahdollisuuksia uransa tueksi.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Laadullista tutkimusta arvioidessa tulee aina huomioida tutkijan subjektiivisuus, josta laadullisessa tutkimusperinteessä ei voida päästä irti; olen siis tutkijana ollut tämän tutkimusasetelman luoja sekä tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Omat näkökulmani värittävät tutkimustani siis väistämättä ja varsinkin tutkimusaiheen ollessa ajankohtainen myös omassa elämässäni, näen tilanteen tutkimuksen tuloksia rajoittavana tekijänä. Toisaalta olen kuitenkin pyrkinyt eroon subjektiivisista näkökulmista laadullisen tutkimusperinteen puitteissa valitsemalla esimerkiksi empiiriseksi metodiksi

teemahaastattelututkimuksen ja käyttämällä analyysissä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Subjektiiivisuuden näkökulmaa tutkimustuloksissa voisi jatkotutkimuksen kautta vähentää eri tutkijan sekä erilaisen tutkimusmenetelmän keinoin.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä arvioitaessa tulee aina huomioida erityisesti tutkimuksen konteksti. Se, että tutkimusaineisto on kerätty yhden Suomessa toimivan finanssialan yrityksen Y-sukupolven edustajilta, vaikuttaa saamiini tuloksiin, sillä haastattelemiani milleniaalit peilaavat ajatuksia urasta aiempaan kokemushistoriaansa nähden. Varsinkin nykyinen työympäristö vaikuttaa ajatusten taustalla. Tästä johtuen tutkimustulosten yleistettävyys esimerkiksi tutkimani toimialan ulkopuolelle ei ole kannattavaa ilman jatkotutkimusta. Hedelmällistä olisi siis milleniaalien uranäkemyksen kartoitus myös muilla toimialoilla Suomessa. Tämä olisi mielestäni lisäksi myös varsin aiheellista, sillä Y-sukupolven tulo työelämään, tulee tulkintani mukaan asettamaan tarvetta muuttaa johtamiskäytäntöjä finanssialalla. Voidaan siis myös olettaa, että samat ongelmat nousevat ajankohtaisiksi myös muilla toimialoilla.

Vakituinen työsuhde oli yhdistävä piirre haastattelemieni milleniaalien kohdalla, sillä halusin tutkia joukkoa, jolla ainakin työsuhteen muodon perusteella on mahdollisuutta tehdä pitkää uraa kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulokseni olisivat saattaneet olla aivan toisenlaiset, mikäli työsuhteiden laatu olisikin ollut määräaikainen ja epävarmuus työsuhteen jatkumisesta olisi ollut tämän vuoksi konkreettisempi. Vakituinen työsuhde mahdollistaa haastattelijoukolleni näkemykseni mukaan varsin huolettoman pohdinnan uramahdollisuuksistaan, kun taas esimerkiksi kahden vuoden tai kuuden kuukauden määräaikaisessa työsuhteessa oleva henkilö, joutuu aivan toisella tavalla kartoittamaan ja miettimään mahdollisuuksiaan työelämän saralla. Tämä olisi mielestäni hyvin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe joko niin, että kartoitettaisiin määräaikaisuuksissa olevien uranäkemyksiä tai niin, että vertailtaisiin poikkeavatko vakituisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa olevien milleniaalien keskinäiset uranäkemykset toisistaan.

Tutkimustulokset ovat poikkileikkaus ajasta, jolloin tutkimus on tehty. Esimerkiksi median maalaama synkkä kuva Suomen taloudesta saattaa vaikuttaa erityisesti finanssialalta kerättyihin tutkimustuloksiin ja siihen, että haastattelemiani milleniaalit kokevat, että

pärjätäkseen urallaan tulee jatkuvasti oppia uutta ja pysyä liikkeessä. Jatkotutkimusta ajatellen mielenkiintoista voisi olla vertailla eroavatko Y-sukupolven nuorimpien ja vanhimpien edustajien näkemykset urasta jollain tapaa, sillä he ovat siirtyneet työelämään keskimäärin reilun 10 vuoden säteellä toisistaan.

Lisäksi sukupolvien tutkimuksessa henkilön ikääntyneisyydellä on nähty olevan suuri vaikutus hänen ajatusmalleihinsa (Deal ym. 2010; Smola & Sutton 2002); viisikymppiseksi varttunut milleniaali ei ehkä ajattele samalla tavalla urastaan kuin nyt kolmekymppisenä. Jatkotutkimusta voitaisiin siis tehdä samalle ryhmälle esimerkiksi kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden päästä ja samalla päästäisiin vertailemaan ovatko uranäkemyksen muuttuneet ajan kuluessa ja jos ovat niin miten. Lisäksi aiemman tutkimuksen näkemykset siitä, että eri sukupolvia tulisi johtaa eri tavoin, jotta päästään parhaaseen tulokseen yrityksen kannalta (Gursoy ym. 2008; Smola & Sutton 2002), luo mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Suomen kontekstissa voitaisiin tutkia eri sukupolvien mahdollisia eroavaisuuksia siinä, miten he suhtautuvat uraan sekä mitä odotuksia ja toiveita heillä on työelämää kohtaan.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Hussi, T., & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2010.
- Ahtela, J. (2016). Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Työelämä* 34/2016.
- Alasoini, T. (2009). Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. *Näkökulmia parempaan työelämään*. Helsinki.
- Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. *Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA*.
- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. *Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.), Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: *Gaudeamus*. 99-118.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. *Vastapaino: Tampere*.
- Alvesson, M. (2000). Social Identity And The Problem of Loyalty In Knowledge-Intensive Companies. *Journal of management studies*, 37(8), 1101-1124.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: *Dorsey Press*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press on Demand.
- Barling, J., Dupre, K. E., & Hepburn, C. G. (1998). Effects of parents' job insecurity on children's work beliefs and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 112.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty?. *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) Tietotyön lumo ja realiteetit. *Yhteiskuntapolitiikka* 65(5), 422–433.
- Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2015). Measuring Career Orientations in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Career Assessment*, 1069072715616107.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Coyle- Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 17-34.
- Davenport, T. H. (2013). *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
- Debevec, K., Schewe, C. D., Madden, T. J., & Diamond, W. D. (2013). Are today's Millennials splintering into a new generational cohort? Maybe!. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(1), 20-31.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency- based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293-302.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589.
- Doogan, K. (2009). *New capitalism? The transformation of work*. Cambridge: Polity Press.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Drucker, P. F. (1969) *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. Lontoo, Heinemann.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Vastapaino. Tampere*.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S23-S40.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of organizational behavior*, 649-664.
- Gunz, H. P., & Peiperl, M. (2007). *Handbook of career studies*. SAGE publications.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.

- Haavisto, I. (2010). Työelämän kulttuurivallankumous. *EVAn arvo- ja asennetutkimus*.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The academy of management executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2010) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Yliopistopaino. Helsinki*.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. *Tammi. Helsinki*
- Hurst, J. L., & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593.
- Järnlström, M., Piekkari R. & Jokinen T. (2011). Kielikysymys – este vai mahdollisuus ekonomien uraliikkuvuudelle? *Sefen raportteja 2/2011*.
- Järvinen, J. & Leveälahti, S. (2009). Poistuma työvoimasta 2007–2025. Alue- ja toimialatarkastelu. Alueiden kehittäminen n:o 62. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Järvensivu, A. (2013). Voiko työllistyvyyslupaukseen luottaa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2(2013), 6-20.
- Järvensivu, A. (2014a). Sukupolvet ja avainkokemukset. *Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Yliopistopaino Oy–Juvenes. Tampere*.
- Järvensivu, A. (2014b). BB-X-Y, mutta miksi?. *Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Yliopistopaino Oy–Juvenes. Tampere*.
- Järvensivu, A. & Nikkanen R. (2014). Työelämän sukupolvien tärkeimmät muutkokemukset ja pärjäämisstrategiat. *Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Yliopistopaino Oy–Juvenes. Tampere*.
- Järvensivu, A. & Syrjä S. (2014). Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. *Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Yliopistopaino Oy–Juvenes. Tampere*

Kallonen, T. (2015). Töissä finanssialalla. *FK, Finanssialan Keskusliitto*.

Kirjavainen, L. (2016). Milleniaalit tietotyössä—organisaatiositoutumisen näkökulmia henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. LUT School of Business and Management. Pro gradu.

Koivunen, M., Lämsä, A. M., & Heikkinen, S. (2012). Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä: analyysi urasiirtymän käsitteestä.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. *Vastapaino. Tampere*.

Kultalahti, S. (2015) "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. *Acta Wasaensia* 339.

Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y—challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.

Liikanen, E. (2016). Talouden näkymistä tulevalle vuosikymmenelle. *Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton edustajakokous. Suomen Pankki*.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2015). Työolobarometri – Syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Työ ja yrittäjyys*. 17/2016.

Lyons, S. T., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2012). Generational career shift: Millennials and the changing nature of careers in Canada. *Managing the new workforce: International perspectives in the millennial generation*, 64-85.

Lähteenmäki, S. (1995). "Mitä kuuluu - kuka käskää?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulu.

Machlup, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States* (Vol. 278). Princeton university press.

Mallon, M. (1999). Going "portfolio": Making sense of changing careers. *Career Development International*, 4(7), 358-370.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In: *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322. Ed. P. Kecskemeti. London: Routledge & Kegan Paul.

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44.

McElroy, J. C., & Weng, Q. (2016). The Connections Between Careers and Organizations in the New Career Era Questions Answered, Questions Raised. *Journal of Career Development*, 43(1), 3-10.

Menninger, Karl (1958) *Theory of psychoanalytic technique*. New York: Basic Books.

Moisio, E., Sweins, C., & Salimäki, A. (2006). Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. *Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä, 1*, 2006.

Moore, C., Gunz, H., & Hall, D. T. (2007). Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. *Handbook of career studies*, 13-38.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of management reviews*, 13(1), 79-96.

Parzefall, M. R., & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21.

Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational dynamics*, 25(4), 7-22.

Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149.

Pohjola, M. (2015). Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. *Aalto-Yliopiston kauppakorkeakoulu*.

Pyöriä, P. (2006). Understanding work in the age of information: Finland in Focus. *Acta Universitatis Tamperensis. Tampereen yliopisto. Tampere*.

Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S., & Siponen, K. (2013). Onko Y-sukupolvi toista maata. *Nuorten työorientaatio*, 197-212.

Rajander-Juusti, R. (2015). Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen: Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 –hankkeen loppuraportti. *Hyvinvoiva finanssiala –hanke*.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto. *Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto*.
- Saari, T. (2014). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. *Acta Universitatis Tampereensis 1944. Tampere University Press*.
- Saari, T., & Ojala, S. (2011). Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet–uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. *Työelämän tutkimus*, 9(3), 241-255.
- Sargent, L. D., & Domberger, S. R. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. *Career development international*, 12(6), 545-564.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Schein, E. H. (1975). How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*, 52(3), 11-24.
- Schein, E. H. (1978). Career dynamics: Matching individual and organizational needs (Vol. 6834). Addison Wesley Publishing Company.
- Schultz, R. J., Schwepker, C. H., Davidson, M., & Davidson, P. (2012). Boomers vs. Millennials: Critical conflict regarding sales culture, salesforce recognition, and supervisor expectations. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(1), 32-41.
- Smola, K. W. and Sutton, C. D. (2002), "Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 363–382.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Brothers.

Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual review of psychology*, 29(1), 333-372.

Suutarinen, M. (2011). Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen, P. L., & Suutarinen, M. (toim.) (2011). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Vantaa: Johtamistaidon opisto. 17-42.

Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*. John Wiley & Sons.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. *Tammi. Helsinki*.

Twenge, J. M. (2014). *Generation Me-Revised and Updated: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled -- and More Miserable Than Ever Before*. New York: Simon and Schuster.

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*, 152-180.

T-Media. (2015). Muuttuva työ finanssialalla –tutkimus. *Finanssialan Keskusliitto*.

Vesterinen P. L. (2013). Nuoret ja työelämä. Kohtaavatko odotukset ja todellisuus. *Management Institute of Finland*.

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Welsh, M. J., & Brazina, P. R. (2010). Gen Y Anatomy lesson: They're not alien, just different. *Pennsylvania CPA Journal*, 81(3), 1-5.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace* (p. 280). New York, NY: Amacom.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work- related outcomes: a meta- analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- Ikä ja ammattinimike
- Koulutustausta
- Kuvaa tähänastinen urapolkusi lyhyesti

Työ & työpaikka

- Mikä on parasta työssäsi? Mitä muuttaisit?
- Oletko tyytyväinen työhösi? Miksi / miksi et?
- Mitä haluat työltäsi tulevaisuudessa?
- Mikä on parasta työnantajassasi? Mitä muuttaisit?
- Mitä odotat nykyiseltä työsuhteeltasi?
- Mitä ajattelet työnantajasi odottavan sinulta?
- Tunnetko luottamusta työnantajaasi kohtaan?

Ura

- Mitä sana ura tarkoittaa sinulle?
- Koetko itsesi urakeskeiseksi? Miten se ilmenee?
- Minkälainen olisi ideaali ura kohdallasi? Miksi?
- Mitä voisit itse tehdä edesauttaaksesi tämän ideaalin uran toteutumisen?
- Mitä kompastuskiviä matkalla saattaa olla?
- Minkälainen rooli urallasi on elämässäsi nyt, entä tulevaisuudessa?
- Minkälaisena näet uran ja vapaa-ajan keskinäisen suhteen?
- Minkälaisena näet työnantajasi / potentiaalisen työnantajan roolin tulevaisuuden urallasi?
- Olisitko mieluummin tulevaisuuden urasi aikana töissä yhdessä yrityksessä vai tahtoisitko vaihtaa yritysten välillä? Miksi?
- Näetkö urasi rajoittuvan finanssialaan vai voisitko kuvitella vaihtavasi alaa?

Sitoutuminen

- Tunnetko olevasi sitoutunut nykyiseen työnantajaasi? Miksi?
- Tunnetko, että työnantajasi on sitoutunut sinuun? Miten se ilmenee? Miksi?
- Mihin sitoudut työssäsi? (tiimiin, esimieheen, työtehtäviin, työoloihin)
- Mikä lisää / on lisännyt sitoutumista työnantajaasi?
- Mitkä muutokset voisivat lisätä sitoutumistasi? Miksi?
- Entä mitkä tekijät vähentävät / ovat vähentäneet / voivat tulevaisuudessa vähentää sitä?
- Onko sitoutumisessasi tähän organisaatioon ollut muutoksia vuosien aikana? Miksi?
- Oletko täällä työskentelyaikaasi etsinyt töitä muista organisaatioista? Miksi / miksi et?
- Minkälaisena tulevaisuutesi tämän organisaation jäsenenä näyttäytyy? Miksi?

Lopuksi

Tuleeko sinulle vielä jotain lisättävää mieleen näihin aiheisiin liittyen?